



**Manual para
Gestión Basada en
Resultados y la
Agenda 2030 para el
Desarrollo Sostenible**



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS
CONTRA LA DROGA Y EL DELITO

**Gestión Basada en Resultados (RBM) y la Agenda 2030 para
el Desarrollo Sostenible**

MANUAL



Viena 2018

Contenido

Reconocimientos	4
Siglas	5
Antecedentes	6
Parte 1: Introducción a la Gestión Basada en Resultados	10
¿Qué es la Gestión Basada en Resultados?	10
¿Por Qué Adoptar la Gestión Basada en Resultados?.....	11
Parte 2: La Estrategia de Gestión Basada en los Resultados de UNODC en el contexto del Marco Estratégico de las Naciones Unidas y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.....	14
Cumplir los resultados del programa del Marco Estratégico de las Naciones Unidas.....	14
Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.....	14
Transformar la Gestión Basada en Resultados en Acción: Enfoque de UNODC	18
Parte 3: Conceptos Clave en la Gestión Basada en Resultados	
Parte 4: Gestión Basada en Resultados en la Planificación	21
RBM en el Ciclo de Proyecto / Programa	21
Paso 1 - Configurar la Visión	22
Paso 2 - Desarrollar la Teoría del Cambio	25
Paso 3 - Traducir la Teoría del Cambio en un Marco Lógico ("marco lógico")	31
Paso 4 - Riesgos y Suposiciones en el Marco Lógico	38
Paso 5 - Indicadores de Desempeño	39
Paso 6 - Medios de Verificación	42
Paso 7 - Línea de base y Objetivos	43
Parte 5: Monitoreo Basado en Resultados	44
Monitoreo de Resultados	44
Establecer un Marco de Monitoreo del Desempeño Orientado a los Resultados	45
Evaluación del Desempeño	48
Aprendizaje y Lecciones Aprendidas	49
Parte 6 Informes basados en los resultados	51
Parte 7: Evaluación	55
Evaluación en el sistema de las Naciones Unidas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ..	55
Derechos Humanos e Igualdad de Género en los procesos de evaluación de UNODC	58
Evaluación y la Gestión Basada en Resultados	58
Evaluación en el Ciclo del Proyecto / Programa	59
Conclusión	63
Referencias	65
Anexos	66
ANEXO A - Objetivos de Desarrollo Sostenible en Relación con el Mandato de UNODC	67
ANEXO B - El Árbol de Problemas	68
ANNEX C - ANEXO C - Plantilla del Plan de Monitoreo	69
ANEXO D - Plantilla Guiada del Marco Lógico de UNODC	70
ANNEX E - Guía paso a paso sobre la Gestión Basada en los Resultados	71

Reconocimientos

Este Manual sobre la Gestión Basada en Resultados (RBM) fue producido por la Unidad de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales (SPIA) de la Subdivisión de Asuntos Públicos y Apoyo a las Políticas (PAB) en la División de Análisis de Políticas y Asuntos Públicos (DPA) de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC).

Mario Hemmerling (SPIA / PAB / DPA) y Christian Claassen (SPIA / PAB / DPA) escribieron una versión preliminar, que fue desarrollada posteriormente por Julia Weinstock (consultora externa), bajo la supervisión de Gautam Babbar (SPIA / PAB / DPA) con apoyo y contribuciones adicionales proporcionados por Mónica Belalcázar (SPIA / PAB / DPA), Nina Grellier (SPIA / PAB / DPA) y Fiona Hlavka (SPIA / PAB / DPA).

UNODC desea agradecer al personal de las Oficinas de Campo en Uzbekistán (ROCA), Pakistán (COPAK), Kenia (ROEA), Colombia (COCOL), Perú (COPER), Tailandia (ROSEAP), Senegal (ROSEN) por sus valiosos comentarios y sugerencias durante los talleres de capacitación del RBM llevados a cabo por SPIA y la Unidad de Desarrollo de Personal UNOV / UNODC (SDU / HRMS) en 2017 y 2018. Además, Katharina Kayser (IEU / OED), Paúl Fernando Cuéllar Ríos (Oficina de UNODC en Bolivia, COBOL), Johana Liliana López Guevara (COCOL), Chikako Yoshida (COPAK), Gerson Hurtado Bergeth (ROSEAP), Wadih Maalouf (DHB/DO), y Hanna Sands (Equipo de Género, Oficina del Director Ejecutivo) proporcionaron valiosas y muy apreciadas colaboraciones.

UNODC reconoce con gratitud la generosa financiación aportada por el Gobierno de Suecia y su indeclinable apoyo para inculcar una cultura de RBM acorde con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en los esfuerzos de programación de la Oficina.

UNODC desea extender su agradecimiento a la Oficina de Colombia, en particular a Diana Castro (COCOL), por su apoyo en la traducción del Manual al español.

© Naciones Unidas, 2018. El texto actual no ha sido editado y traducido oficialmente. Las designaciones empleadas y la presentación de material en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión por parte de la Secretaría de las Naciones Unidas sobre el estado legal de ningún país, territorio, ciudad o área, o de sus autoridades, o sobre la delimitación de sus fronteras o límites.

Siglas

JIU	Unidad de Inspección Conjunta
MOV	Método de Verificación
QCPR	Revisión Cuadrienal Amplia de la Política
RBM	Gestión Basada en Resultados (siglas en inglés)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SPIA	Unidad de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales
TOC	Teoría del Cambio
UN	Naciones Unidas
UNCT	Equipo de las Naciones Unidas en el País
UNDG	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Antecedentes

El objetivo principal del Manual es proporcionar al personal de UNODC un denominador común para garantizar un enfoque consolidado de la planificación, el seguimiento y la presentación de informes nacionales, regionales y mundiales utilizando las mejores prácticas de gestión basadas en los resultados dentro del marco general de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

El Manual pretende servir como un recurso de referencia sucinto y fácil de usar que explica conceptos y herramientas clave de manera que facilite la puesta en práctica de enfoques armonizados de la gestión basada en los resultados dentro de UNODC como medio para lograr:

- Programas y proyectos de UNODC de mayor calidad (tanto actuales como futuros);
- Informes más fáciles, claros y de mejor calidad;
- Mayor alineamiento entre los programas y proyectos de UNODC con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible;
- Fortalecimiento de la colaboración organizacional, la responsabilidad y el aprendizaje.

Dentro de UNODC, la Unidad de Planificación Estratégica e Interinstitucional (SPIA) es la unidad responsable de asegurar que un enfoque de gestión basado en resultados se incorpore en todos los esfuerzos de programación global, regional y nacional de la Oficina. La SPIA coordina la formulación del Marco Estratégico de UNODC¹ y desarrolla estándares, metodologías e instrumentos institucionales para la gestión basada en los resultados, para programas y proyectos de UNODC, y proporciona asesoramiento y apoyo a los directores de proyectos y programas para cumplir las normas en materia de la gestión basada en los resultados, por ejemplo, definición de resultados e identificación de indicadores (así como sus respectivos fundamentos y objetivos) y los medios relevantes de verificación. La SPIA también desarrolla procesos de planificación e información en línea y facilita el desarrollo de indicadores estándar para todas las áreas temáticas de UNODC para guiar los esfuerzos de programación. Si bien el mandato de la SPIA abarca los componentes de planificación, monitoreo y presentación de informes de la gestión basada en los resultados dentro de UNODC, la Unidad de Evaluación Independiente (IEU) tiene un liderazgo general sobre el componente de evaluación de UNODC.

La primera parte del Manual presenta la gestión basada en los resultados, que incluye una definición y uso. En la Parte 2, el Manual explora la importancia de RBM con el trasfondo de la Agenda 2030, su papel en la mejora de la eficacia de las intervenciones del sistema de las Naciones Unidas en un contexto enfocado en resultados de mayor nivel que solo pueden lograrse mediante la acción colectiva. y, dentro de este contexto, el enfoque estratégico de UNODC para la programación (y los principios rectores asociados). La Parte 3 del Manual ofrece definiciones de los términos y conceptos clave de RBM, que serán revisados con mayor detalle y aplicados en la práctica en los capítulos siguientes.

¹ El Marco Estratégico se está rediseñando para demostrar un vínculo más estrecho entre el trabajo de la Secretaría y la Agenda de Desarrollo Sostenible; esto hace que el problema de vincular programas y proyectos operativos con dicha agenda sea aún más apremiante.

Las partes subsiguientes del Manual guiarán a los lectores a través de las fases de programación, monitoreo, aprendizaje y presentación de informes, y ofrecerán orientación práctica sobre los diversos procesos y tareas que se realizarán en cada etapa dentro del enfoque de RBM de UNODC. Al analizar específicamente la fase de planificación, la Parte 4 proporciona una guía paso a paso que ayudará a los implementadores a desarrollar una visión coherente del programa. También ofrece herramientas prácticas que ayudan a interpretarlo en un marco de la gestión basada en resultados que sea coherente con las prioridades mundiales y de las Naciones Unidas, y permite una supervisión eficaz y contribuye a las evaluaciones centradas en la utilización. La Parte 5 explora cuestiones relacionadas con la supervisión del rendimiento, un elemento fundamental de la gestión basada en los resultados, mientras que la Parte 6 ofrece orientación práctica sobre cómo redactar informes orientados a resultados de alta calidad. La Parte 7 presenta una breve descripción general de los aspectos clave de la evaluación y sobre cómo se aplican los principios de RBM para respaldar la ampliación del aprendizaje, el ajuste y la toma de decisiones estratégicas dentro de los proyectos / programas. El capítulo final resume los principales aprendizajes y competencias centrales que los lectores deberían haber adquirido cuando terminaron de leer el Manual.

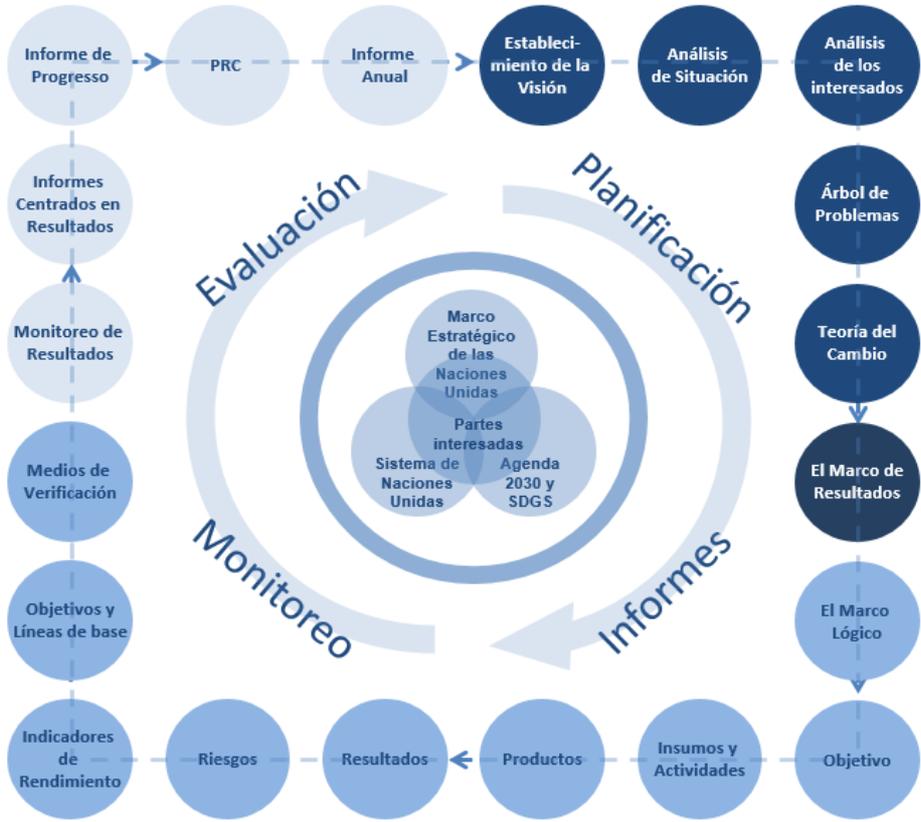
Al final de este Manual, el lector debe tener una idea clara de cómo UNODC implementa su enfoque de la gestión basada en los resultados para la planificación, supervisión y presentación de informes del proyecto / programa, y cómo RBM forma una parte clave de la visión de la Oficina para ayudar a los Estados Miembros a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

El lector será capaz de:

- ✓ Incorporar el enfoque de la gestión basada en los resultados en los proyectos / programas de UNODC, utilizando enfoques sistemáticos para desarrollar un proyecto / programa y priorizar las acciones de manera que sean coherentes con las prioridades estratégicas de UNODC y los ODS, y agregue valor al contexto donde la Oficina está operando;
- ✓ Utilizar la Teoría del Cambio para desarrollar modelos lógicos sólidos para la gestión de proyectos / programas y reflejarlos en marcos lógicos claros que vinculen insumos, actividades, productos, resultados y objetivos, y sea consciente de los riesgos y supuestos subyacentes;
- ✓ Modelar el marco de resultados del proyecto / programa en un marco lógico sólido que contenga indicadores, métodos de verificación, líneas de base, objetivos, riesgos y supuestos apropiados para cada resultado;
- ✓ Desarrollar e implementar un marco de monitoreo del proyecto / programa y/o un plan que tenga en cuenta las necesidades de información de los interesados clave, la idoneidad de las herramientas de recopilación de datos, los procesos de gestión de la información, las medidas de control de calidad de datos y los costos;
- ✓ Usar datos de monitoreo para proporcionar retroalimentación oportuna, cuando se solicite, a los responsables de la toma de decisiones, permitiendo evaluaciones del proyecto / programa y, en última instancia, ajustes a los enfoques de estrategia e implementación cuando sea necesario;

- ✓ Identificar, documentar y usar las lecciones aprendidas para mejorar la efectividad de su proyecto / programa;
- ✓ Comprender los principios básicos y el proceso de evaluación, y la forma en que juega un papel clave en el apoyo al aprendizaje y la responsabilidad dentro del enfoque de RBM de UNODC;
- ✓ Borrador de informes sucintos orientados a resultados que muestren los logros del proyecto / programa, su contribución a la obtención de los resultados estratégicos de UNODC, y arrojar luz sobre las lecciones aprendidas para mejorar el rendimiento y la ejecución futura de proyectos / programas.

Enfoque de Gestión Basado en Resultados de la UNODC



PARTE 1: Introducción a la Gestión Basada en Resultados

¿Qué es la Gestión Basada en Resultados?

La Gestión Basada en Resultados (RBM) es una estrategia de gestión que sienta las bases de un enfoque integrado para la planificación, supervisión y evaluación de proyectos / programas². Al adoptar un enfoque de RBM, todos los actores que contribuyen directa o indirectamente a la consecución de un conjunto de resultados garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados deseados. Los actores, a su vez, usan información y evidencia obtenida de los resultados reales para informar la toma de decisiones sobre el diseño, los recursos y la ejecución de programas y actividades, así como sobre la rendición de cuentas y la presentación de informes³.

Es importante observar que RBM no es un conjunto de herramientas o instrucciones, ni es un fin en sí mismo; es una forma de pensar sobre proyectos y programas que permite mejores prácticas de gestión, una mayor eficacia organizacional y mejores resultados de desarrollo. Requiere que los implementadores pregunten constantemente tres cuestiones fundamentales sobre sus proyectos / programas:

- ¿Estamos haciendo lo correcto? ¿Nuestras intervenciones nos llevan a nuestro objetivo?
- ¿Estamos haciendo las cosas de la manera correcta?
- ¿Como sabemos?

Definición de Gestión Basada en Resultados

La gestión basada en resultados significa: "Estrategias de gestión en organizaciones individuales del sistema de las Naciones Unidas basadas en la gestión para alcanzar los resultados organizacionales deseados mediante la integración de una filosofía y principios de resultados en todos los aspectos de la gestión y, lo más importante, integrando evidencia y lecciones aprendidas sobre el desempeño pasado en la toma de decisiones gerenciales."

* Results Based Management in the United Nations system, JIU/NOTE/2017/X, p.IV, definición adoptada por JIU en 2017 del JIU/REP/2004/6 p.2. Manual de Gestión Basado en los Resultados del UNDG, Armonización de conceptos y enfoques de la gestión basada en los resultados para mejores resultados de desarrollo a nivel de país, 2011.

Basándose en los principios fundamentales de responsabilidad, apropiación nacional e inclusión, RBM apoya a los gerentes de proyecto / programa en su trabajo diario asegurando una mayor orientación a los resultados. Fomenta un mejor rendimiento, la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones de gestión, y un seguimiento y una presentación de informes más efectivos del progreso logrado en la implementación del

² JIU/REP/2012/12, p. 11.

³ Manual de Gestión Basada en los Resultados del UNDG, Armonización de conceptos y enfoques de la RBM para mejores resultados de desarrollo a nivel de país, 2011, p.2.

proyecto / programa⁴. Como tal, permite a los gerentes desarrollar proyectos / programas sólidos y adaptarlos continuamente a las necesidades particulares de los beneficiarios del proyecto / programa para lograr mejores resultados. Implica la definición de resultados realistas esperados basados en análisis apropiados; identificar a los beneficiarios del proyecto / programa y diseñar proyectos / programas que satisfagan sus necesidades; monitorear el progreso hacia los resultados y los recursos utilizados mediante el uso de indicadores apropiados; identificando y administrando riesgos; incorporando las lecciones aprendidas y la evidencia, y usarlas como base para tomar decisiones; informando sobre los resultados logrados.

Resultados Filosofía y Principios *

- Visión y claridad del impacto deseado con implicaciones para enfocarse en resultados y metas a largo plazo;
- Enlaces causales para que el cambio suceda definido en una jerarquía de resultados (insumos, actividades, productos, resultados, impacto);
- Operaciones del sistema que van más allá de la lógica lineal causal y reconocen que diferentes actores y esfuerzos pueden contribuir al mismo resultado (compartido), abordar los riesgos subyacentes y crear las condiciones para el éxito.
- Medición del rendimiento para la objetividad en la gestión y la rendición de cuentas, para la transparencia y el consenso entre los principales interesados;
- El monitoreo y la evaluación del desempeño para la mejora continua y la gestión adaptativa se centraron en el progreso hacia los resultados;
- Evaluación de cambios estratégicos, definición de la dirección e innovación.

* Gestión Basada en los Resultados en el sistema de las Naciones Unidas, JIU / NOTA / 2017 / X, pp. IV.

¿Por Qué Adoptar la Gestión Basada en Resultados?

La Gestión Basada en los Resultados ha sido una norma aceptada desde hace mucho tiempo y en los últimos años ha ganado aún más consenso frente a la austeridad económica y la creciente presión sobre los gobiernos para una mayor transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos. Históricamente, se ha puesto un énfasis considerable contabilizando los insumos (lo que se gastó), las actividades (lo que se hizo) y los productos (lo que se produjo). Aunque importantes, estas dimensiones no fueron suficientes para identificar si se estaba logrando o no un progreso al abordar los desafíos que los programas y proyectos trataron de abordar.

⁴ Manual de Gestión Basada en los Resultados del UNDG, Armonización de conceptos y enfoques de la RBM para mejores resultados de desarrollo a nivel de país, 2011, p.3.

La Gestión Basada en Resultados es, por lo tanto, el enfoque deseado para satisfacer esta necesidad y elevar los estándares de desempeño dentro del sistema de las Naciones Unidas, cambiando el enfoque de producir y hacer cosas a fomentar el cambio. Define el éxito en términos de los resultados reales logrados, a diferencia de "lo que se hizo" (insumos)⁵. Como tal, requiere que las organizaciones se concentren en los resultados a largo plazo y en que puedan demostrar su contribución para lograr esos resultados.

RBM se introdujo en organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a fines de la década de 1990 y su implementación acelerada solicitada por A / RES / 69/259 en 2010. Deriva su importancia de las demandas tanto del programa como de los países donantes para que las Naciones Unidas demuestren que están logrando sus objetivos, que lo hace de manera coherente y eficiente, y que agrega valor y contribuye a las necesidades y prioridades de los países del programa y prioridades globales⁶.

IMPORTANTE

Al adoptar un enfoque de RBM, UNODC tiene como objetivo:

- mejorar la calidad de todos los programas y proyectos en curso y futuros de UNODC;
- garantizar el cumplimiento de las normas de calidad acordadas y definidas que permitan el seguimiento y la evaluación por parte de los gerentes de proyecto / programa, los donantes y las contrapartes nacionales / regionales / internacionales;
- facilitar mecanismos claros de presentación de informes;
- mayor alineamiento entre los programas y proyectos de UNODC con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible;
- promover un ambiente de trabajo constructivo.

En este sentido, las resoluciones Cuadrienes de Revisión Integral de Políticas (QCPR) adoptadas por la Asamblea General en 2012 y 2016 han exigido que el sistema de las Naciones Unidas fortalezca la gestión basada en los resultados en todas las entidades. Se considera importante que un sistema eficaz de RBM demuestre que el sistema de las Naciones Unidas y sus entidades están obteniendo resultados que superan el nivel de

⁵ Gestión Basada en Resultados para la Programación de Asistencia Internacional en Global Affairs Canada: A How to Guide. Segunda edición, 2016, p. 9.

⁶ A / RES / 67/226, A / RES / 71/243 mencionado en JIU / NOTA / 2017 / X, p.1.

actividades y productos y, por lo tanto, contribuyen de forma válida a los desafíos mundiales y ayudan a lograr cambios transformadores y un impacto genuino y duradero para las poblaciones más vulnerables del mundo. Una perspectiva de todo el sistema de RBM es fundamental para abordar las conclusiones a nivel de los resultados, que generalmente son de naturaleza conjunta y de valor colectivo, y requieren que la totalidad o divisiones del sistema de las Naciones Unidas trabajen juntas de manera interdependiente y sinérgica para el impacto colectivo ⁷.

⁷ JIU/REP/201X/XX, p.6.

Parte 2: La Estrategia de Gestión Basada en los Resultados de UNODC en el contexto del Marco Estratégico de las Naciones Unidas y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Cumplir los resultados del programa del Marco Estratégico de las Naciones Unidas

Como parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, UNODC prepara un documento estratégico cada dos años que se constituye en el marco para los presupuestos de los programas bienales (es decir, cada dos años). Este documento es una interpretación de los mandatos legislativos de la Secretaría a programas y subprogramas.

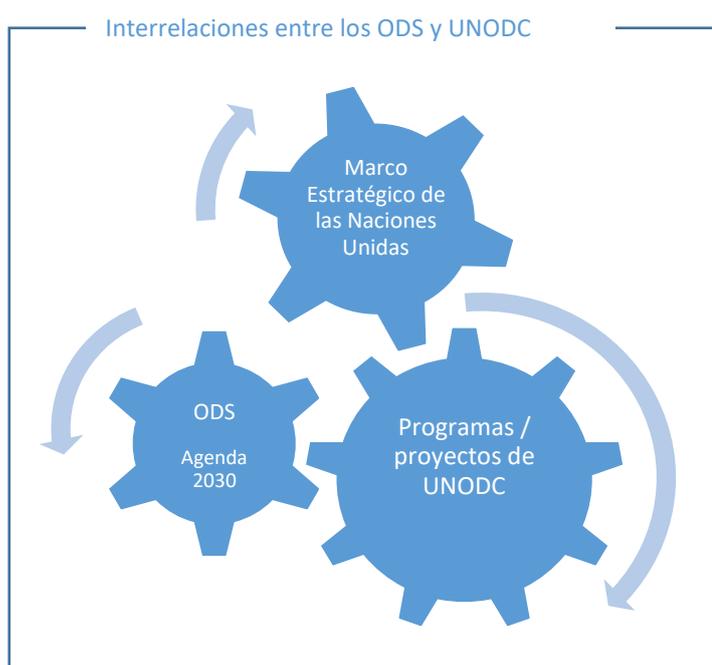
La Asamblea General considera el Marco Estratégico bienal a la luz de los aportes de diversos comités de las Naciones Unidas y decide aceptar, reducir, reformular o rechazar cada uno de los programas / subprogramas propuestos en el plan estratégico. Después de su aprobación por la Asamblea General, el Marco Estratégico bienal constituye la principal directriz de política de las Naciones Unidas y, una vez aprobado por la Asamblea General, sirve de marco para la formulación del presupuesto bienal para programas.

Todos los proyectos / programas de UNODC deben contribuir al Marco Estratégico. A este respecto, la adopción de un enfoque de RBM para la programación fortalece esos vínculos y garantiza que todos los proyectos / programas de UNODC se articulen claramente, y puedan medir, cómo sus resultados contribuyen al logro de los resultados y prioridades estratégicos a nivel institucional y, dentro de la Agenda 2030, cómo ayudarán a avanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

RBM también es esencial para demostrar cómo los programas y proyectos de UNODC contribuyen al marco estratégico y de rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas, como el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) a nivel nacional, el Plan de Acción de la ONU sobre igualdad de género y el Empoderamiento de la mujer (UN-SWAP) y un futuro marco de rendición de cuentas en todo el sistema para informar sobre la contribución del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

En septiembre de 2015, la comunidad internacional adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible como



resultado de un proceso inclusivo de negociación y consulta entre los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas (UN), así como miembros de la comunidad académica, la sociedad civil y el público en general, proporcionando un marco integral y universal para las Naciones Unidas en su dedicado trabajo de desarrollo. Unifica los hilos de la paz, el estado de derecho, los derechos humanos, igualdad de género, el desarrollo y la igualdad en un marco integral y prospectivo y reconoce explícitamente la interrelación entre el desarrollo sostenible, por un lado, y la lucha contra el crimen, la corrupción, las drogas y terrorismo por el otro⁸.



La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible refleja un cambio en el pensamiento global sobre cómo las cuestiones transversales, como el estado de derecho y los sistemas de justicia justos, efectivos y humanos, así como las respuestas al uso de drogas orientadas a la salud, son facilitadores del desarrollo, y cómo su ausencia impide el desarrollo en países con todos los niveles de ingresos. Los esfuerzos en todos los niveles tendrán que ser holísticos e inclusivos, respaldados por asociaciones de múltiples partes interesadas y respaldados por un aumento de la coherencia e integración de las políticas, y una disminución de las cuestiones de prevención del delito y control de drogas en núcleos que no están plenamente integrados en los planes de desarrollo. Las fuertes conexiones entre el estado de derecho, la seguridad y el desarrollo sostenible requieren cada vez más una mayor coordinación y cooperación entre los organismos nacionales, así como entre las entidades de las Naciones Unidas.

El apoyo significativo de los ODS por parte de la Oficina a los Estados Miembros solo puede garantizarse mediante la aplicación de un enfoque basado en los resultados en la gestión de proyectos / programas. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus imperativos de formas integradas e interdependientes para trabajar por el impacto colectivo dentro de un marco de todo el sistema resalta aún más la importancia de la gestión basada en los resultados, para lo cual un enfoque en los resultados requiere dicho *modus operandi*⁹. Es particularmente importante para los directores de proyectos y programas de UNODC asegurar que sus proyectos y programas se alineen con los objetivos nacionales de los ODS de los Estados Miembros, y que, cuando sea posible, se consideren los indicadores globales de ODS al diseñar proyectos y programas.

⁸ Ver el Anexo A para una lista completa de los ODS, incluidos los que son más relevantes para el mandato de UNODC.

⁹ Results Based Management in the United Nations system, JIU/NOTE/2017/X, p.5

La Unidad de Inspección Conjunta (JIU) de las Naciones Unidas afirma además que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible comparte los mismos imperativos de RBM.

IMPORTANTE

La Asamblea General “enfatisa la importancia de la gestión basada en los resultados, dentro de las entidades y entre ellas y a todos los niveles del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, como elemento esencial de la rendición de cuentas que puede contribuir, entre otras cosas, a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y solicita al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y a sus distintas entidades que continúen reforzando la gestión basada en los resultados, centrándose en conseguir resultados a largo plazo, elaborando metodologías comunes para la planificación y la presentación de informes sobre los resultados, mejorando los marcos integrados de resultados y recursos, cuando proceda, y fomentando una cultura de resultados en las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.” (A / RES / 71/243, p. 12)

Le da un enfoque a la conducción de objetivos a largo plazo para el cambio y, por lo tanto, las conclusiones a nivel de resultados como un factor clave de éxito en la gestión para lograr resultados. Hace énfasis en la investigación crítica y la toma de decisiones basada en evidencia en la búsqueda de resultados o cambios deseados. Impulsa la sostenibilidad y, a este respecto, se centra en (i) la gestión estratégica y adaptativa a través de la operación del sistema para obtener resultados e impacto; (ii) formas integradas e interdependientes de trabajar a través de asociaciones o colaboraciones para lograr resultados que generalmente involucran a más de un participante; (iii) éxito en el logro de metas y resultados a través de políticas basadas en la evidencia que hacen el aprendizaje continuo, la adaptación con la debida consideración a los contextos complejos y complicados y el rápido ritmo de desarrollo en el mundo¹⁰.

Además, "los criterios para el éxito del sistema de las Naciones Unidas al abordar la Agenda 2030 reflejan los fundamentos y principios filosóficos básicos para la gestión basada en los resultados. Éstas incluyen: (i) orientación a los resultados enfocada en alcanzar exitosamente los resultados; (ii) la consideración de todas las condiciones para lograr resultados, con implicaciones para las operaciones de los sistemas, (iii) formas integradas e interdependientes de trabajo para el valor colectivo y el impacto en torno a los resultados compartidos y, a menudo, conjuntos; (iv) investigación crítica basada en la evaluación y formas dinámicas de aprendizaje y trabajo para cambios transformadores, reflejo de una organización de aprendizaje que opera en el contexto de un desarrollo a menudo impredecible y acelerado con sus requisitos de resiliencia; y (v) rendición de cuentas colectiva a niveles horizontales y verticales, abordando los resultados conjuntos, así como una jerarquía de resultados integrados en una cadena lógica"¹¹.

¹⁰ Results Based Management in the United Nations system, JIU/NOTE/2017/X, p. 5

¹¹ Results Based Management in the United Nations system, JIU/NOTE/2017/X, p. 2

Vínculos entre la Agenda 2030 y los Principios de RBM

La Agenda 2030 impulsa la sostenibilidad y en este respecto, se centra en:

1



Gestión estratégica y adaptativa a través de la operación del sistema para resultados e impacto

2



Maneras integradas e interdependientes de trabajar a través de asociaciones o colaboraciones para lograr resultados que

3



Éxito en el logro de metas y resultados a través de evidencias basadas en la investigación, aprendizaje continuo,

¿Qué le agrega un Enfoque Basado en los Derechos Humanos

Si bien la RBM es una herramienta de gestión para ayudar a alcanzar el resultado deseado, un enfoque basado en los derechos humanos es un marco que ayuda a definir los resultados y el proceso mediante el cual se logran los resultados.

En primer lugar, un enfoque basado en los derechos humanos especifica los temas de los resultados de la programación: los titulares de derechos y los titulares de deberes.

Además, utilizando un enfoque basado en los derechos humanos:

- los resultados reflejan la mejora en el desempeño de los titulares de derechos y los titulares de deberes, o la responsabilidad fortalecida como resultado de un cambio institucional o de comportamiento;
- los resultados deben cerrar las brechas de capacidad;
- el monitoreo debe reflejar cómo se han guiado los programas por los principios de derechos humanos, como la no discriminación, la participación y la responsabilidad, en el proceso de lograr resultados;

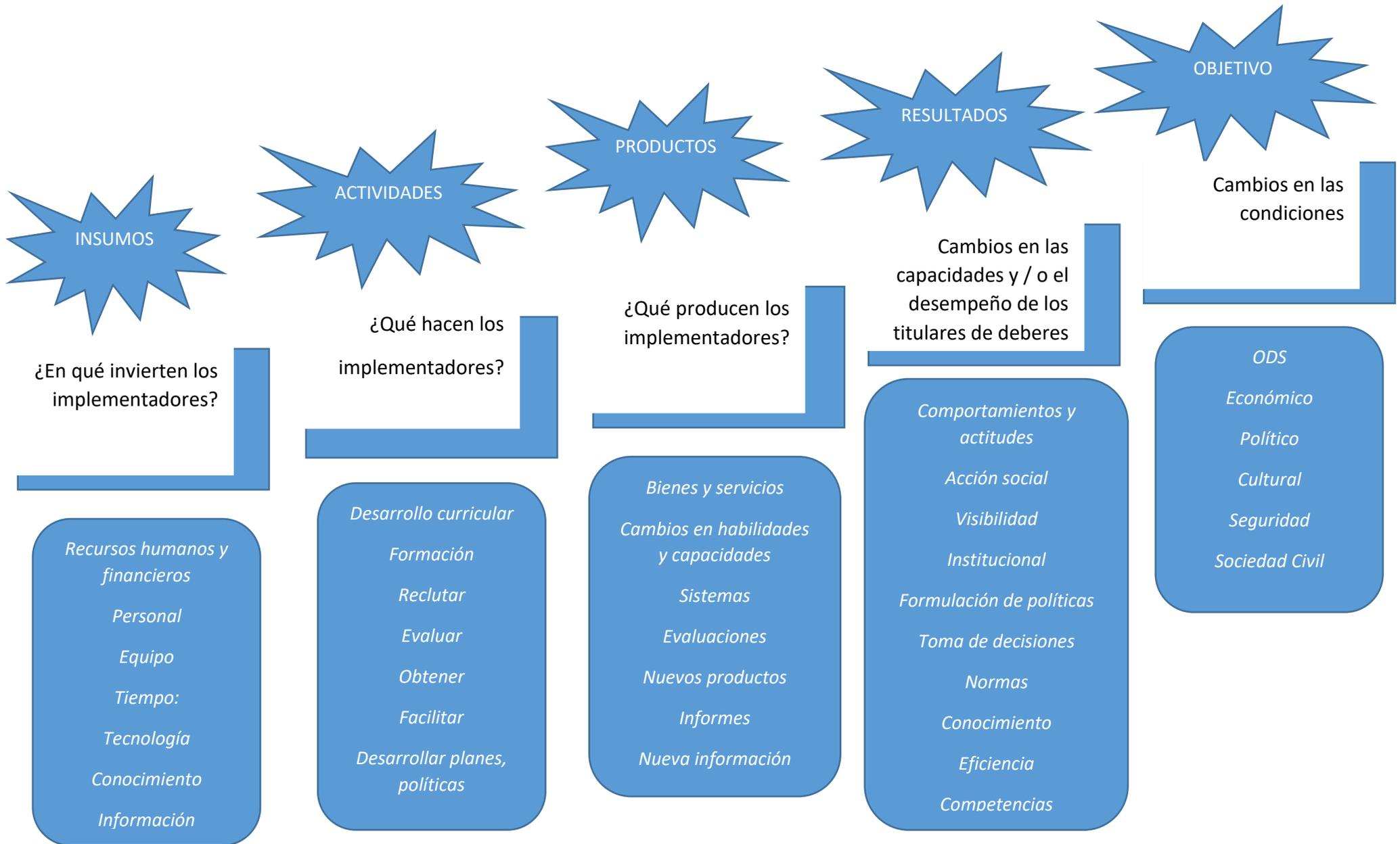
Transformar la Gestión Basada en Resultados, en Acción: Enfoque de UNODC

A fin de garantizar procesos de garantía de calidad más sólidos, fortalecer la coherencia entre los proyectos y programas de UNODC, las prioridades estratégicas institucionales y los ODS, y que los resultados de la Oficina contribuyan a ellos, y puedan medirse, el enfoque de la gestión a la programación basada en los resultados de UNODC, liderado por la Unidad de Planificación Estratégica e Interinstitucional (SPIA), se enmarca en los principios de los derechos humanos y se guía por el marco de los resultados de las UN / JIU para programas y proyectos.

Parte 3: Conceptos Clave en la Gestión Basada en Resultados

Esta sección proporciona una breve descripción y definición de los principales conceptos de programación de las Naciones Unidas que forman la base de un sistema eficaz de RBM. Estos serán revisados con más detalle en las secciones siguientes cuando profundicemos en los aspectos prácticos de utilizar un enfoque de RBM dentro del ciclo de proyecto / programa.

Insumos	Los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información utilizados para las intervenciones de desarrollo.
Indicadores de Rendimiento	Un indicador de rendimiento es una unidad de medida que especifica qué se va a medir a lo largo de una escala o dimensión, pero no indica la dirección o el cambio. Los indicadores de desempeño son un medio cualitativo o cuantitativo de medir un producto o resultado, con la intención de medir el rendimiento de un programa o inversión.
Línea de Base	Información recopilada al comienzo de un proyecto o programa. Es el punto de referencia contra el cual se miden las variaciones que ocurren en el proyecto o programa.
Objetivo	Especifica un valor particular que un indicador debe alcanzar en una fecha específica en el futuro. Es el valor deseado de su indicador si el proyecto / programa tiene éxito. P. ej: "El número total de incidentes de corrupción disminuirá en un 85 por ciento entre los grupos X y Y para el año 2020".
Medios de Verificación	La fuente de información para establecer el estado del indicador. El MOV típico incluye: información existente, sistemas, encuestas, estudios, evaluaciones. Es donde se obtendrá información para medir el éxito del proyecto / programa.
Marco Lógico	Un marco lógico explica cómo deben lograrse los resultados, incluidas las relaciones causales y los supuestos y riesgos subyacentes. El marco lógico refleja el pensamiento de nivel estratégico en una organización, un programa de país, o un componente de programa dentro de un programa de país o un proyecto.
Supervisión del desempeño	Un proceso continuo de recopilación y análisis de datos para indicadores de desempeño, para comparar qué tan bien se está implementando una intervención de desarrollo, asociación o reforma de políticas contra resultados esperados (logro de productos y progreso hacia resultados).
Desempeño	El grado en que una intervención de desarrollo o un socio de desarrollo opera de acuerdo con criterios / estándares / directrices específicas o logra resultados de acuerdo con los planes establecidos.



Manual de Gestión Basada en los Resultados del UNDG, Armonización de conceptos y enfoques de la (RBM) para mejores resultados de desarrollo a nivel de país, 2011, p.13.

Parte 4: Gestión Basada en Resultados en la Planificación

RBM en el Ciclo de Proyecto / Programa

Por lo general, RBM sigue un enfoque de ciclo de vida que está alineado con las etapas clave del ciclo proyecto / programa. La primera etapa del proceso, la fase de planificación implica establecer la visión y definir el marco de resultados. Posteriormente, se inicia la implementación y el monitoreo se convierte en una tarea esencial que ayuda a asegurar que se logren los resultados deseados. El monitoreo y la evaluación son componentes clave del proceso, ya que las curvas de retroalimentación permiten a los gerentes construir sobre la evidencia para ajustar la estrategia, el diseño y la implementación según sea necesario. Para el desarrollo de los programas mundiales, regionales y nacionales de UNODC, así como para el desarrollo de cualquier proyecto nacional, la consulta con secciones sustantivas / temáticas en la sede de UNODC es de suma importancia y se recomienda especialmente para asegurar una planificación, monitoreo y presentación de informes adecuados y para evitar la duplicación de la intervención de UNODC.



*Adapted from: Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results, UNDP, 2009.

Este capítulo del Manual proporciona una guía paso a paso sobre cómo establecer la visión y los resultados del proyecto / programa, y traducirlo en un marco de RBM que sea coherente con las prioridades corporativas y los objetivos globales, y permite una supervisión y un seguimiento efectivos. seguimiento del rendimiento y resultados del proyecto / programa.

Paso 1: Configurando la Visión

El proceso de definición de la visión, emprendido en la etapa de planificación, comienza con una situación y / o análisis de las partes interesadas que permita a los equipos de UNODC identificar, a través de un ejercicio estructurado, el desafío que quieren abordar y el contexto en el que operan.

¿Qué es un Análisis de Situación?

Un análisis de situación implica una investigación y una amplia consulta con las partes interesadas pertinentes a fin de:

- ✓ desarrollar una comprensión compartida del problema en sus diversas dimensiones;
- ✓ comprender quiénes son los principales interesados involucrados;
- ✓ identificar cualquier vacío de conocimiento / información;
- ✓ seleccione, entre muchos elementos, aquellos en que el proyecto / programa estaría mejor ubicado para abordar;
- ✓ identificar asociaciones potenciales;
- ✓ reunir lecciones aprendidas y evidencia de iniciativas similares
- ✓ comenzar a delinear objetivos clave.

IMPORTANTE

Durante la planificación y el diseño del proyecto / programa, la participación de los interesados siempre es importante, sin embargo, el nivel y la profundidad de la participación deben considerarse estratégicamente a la luz de los fondos limitados.

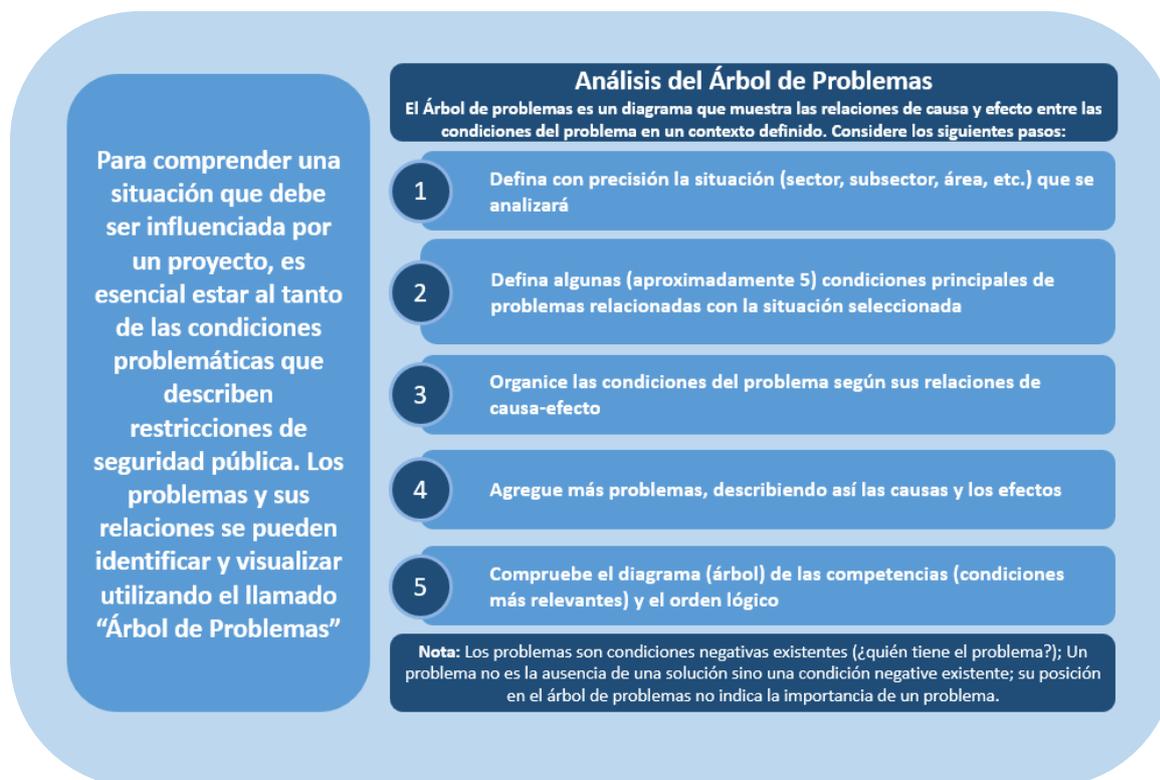
Los procesos de definición de la visión y desarrollo de la teoría del cambio pueden beneficiarse de la participación activa de un público amplio y diverso de hombres y mujeres, ya que diferentes insumos y puntos de vista ayudarán a construir una comprensión matizada y sólida del contexto dado, cómo ocurre el cambio, cómo el proyecto catalizará el cambio, etc. Todos estos elementos son críticos para el diseño de proyectos / programas sólidos. Como tal, esta necesidad se puede abordar mejor a través de un espacio de discusión dedicado, como un taller de trabajo que reúna a los diferentes interesados para generar un torrente de ideas. Las inversiones específicas de UNODC pueden ser necesarias: tiempo, financiación y recursos materiales y técnicos para apoyar el taller de trabajo.

El proceso posterior de diseño y elección de indicadores, medios de verificación, así como el establecimiento de líneas de base y objetivos, se puede lograr sin casi ningún costo adicional para UNODC mediante consultas discretas y reuniones con el personal / los actores pertinentes para debatir la validez y relevancia de los indicadores propuestos, disponibilidad de fuentes de datos,

Una vez que se completa el análisis de la situación, existen diferentes maneras en que la información recopilada se puede utilizar para apoyar la planificación del programa y la configuración de la visión / resultado. UNODC recomienda el "Análisis del Árbol de Problemas"¹², ya que es un método simple para analizar problemas complejos y llegar a soluciones. El "Análisis del Árbol de Problemas" permite a los equipos identificar: a) el problema central; b) causas y efectos; c) las relaciones entre las diferentes piezas problemáticas y d) las posibles soluciones.

¹² Un ejemplo práctico de un "Análisis del Árbol de Problemas se presenta en el Anexo B". Otros tipos de análisis que pueden incorporarse en el enfoque del Árbol de Problemas incluyen: análisis de género, análisis basado en los derechos humanos y los derechos del niño, análisis de los interesados, análisis de la economía política, análisis de la brecha de capacidad. Las metodologías se pueden utilizar en combinación para complementar las brechas de evidencia y proporcionar una comprensión matizada de ciertos problemas.

Análisis del Árbol de Problemas



El proceso de selección de un proyecto / programa debe discutirse en el contexto del análisis general de la situación con el fin de averiguar hasta qué punto una intervención específica se centra realmente en abordar un cuello de botella identificado: ¿puede justificarse una intervención específica en comparación con otras intervenciones potenciales en el sector, la región, etc.?

IMPORTANTE

En el caso de UNODC, las posibles intervenciones deben evaluarse con referencia al Marco Estratégico de la Oficina, que debe servir como fuente de referencia para establecer prioridades, identificar y aprobar proyectos / programas. Como tal, durante la fase de formulación del proyecto / programa, es importante reflexionar siempre sobre el mandato específico y las prioridades corporativas de UNODC, y si la Oficina tiene, en el sistema de las Naciones Unidas y más allá, una ventaja comparativa en ese campo particular que permita ejecutar el cambio deseado. Los posibles criterios para la toma de decisiones pueden ser: contribución a las prioridades estratégicas (resultados) nacionales y corporativas de las partes interesadas, preferencias de los donantes, limitaciones de recursos, experiencias (buenas prácticas), etc. Este ejercicio facilitará la priorización, asegurando que los equipos puedan seleccionar en medio de prioridades competitivas aquellas demandas críticas donde sus intervenciones puedan promover el impacto más significativo.

Paso 2: Desarrollar la Teoría del Cambio

El análisis de la situación y el análisis del árbol de problemas proporcionan todos los elementos necesarios para desarrollar la Teoría del Cambio del proyecto / programa, lo que permitirá un mayor refinamiento de los resultados. Para UNODC, la adopción de un enfoque de Teoría del Cambio permite una mejor planificación, ya que las actividades están directamente relacionadas con una comprensión profunda de cómo ocurre el cambio en un entorno determinado y cómo las intervenciones del proyecto / programa producirán los resultados esperados. Además, al poder medir el progreso a lo largo de un período a largo plazo, la Teoría del Cambio sienta bases sólidas para una gestión basada en los resultados más eficaz.

La Teoría del Cambio implica un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede, y lo que significa para la parte de los proyectos / programas que desarrolla UNODC en un contexto particular, sector y / o grupo de personas. Durante este ejercicio, el gerente del proyecto / programa debe considerar un programa / proyecto dentro de un análisis más amplio de cómo ocurre el cambio, al tiempo que identifica las condiciones que deben existir para que se cumplan los objetivos a largo plazo.

En términos prácticos, la Teoría del Cambio es un "método de planificación y evaluación [...] [que se basa en un] objetivo claro a largo plazo, [...] [así como] indicadores mensurables para el éxito y la [formulación de] acciones para lograr metas"¹³.

IMPORTANTE

El enfoque de la Teoría del Cambio implica los siguientes elementos:

- a) muestra un camino causal de aquí para allá al especificar lo que se necesita para alcanzar los objetivos;
- b) requiere que usted articule suposiciones subyacentes que puedan ser probadas y medidas;
- c) cambia la forma de pensar acerca de las iniciativas, desde lo que usted está haciendo hasta lo que quiere lograr y comienza desde allí.

Las sólidas Teorías del Cambio a menudo se basan en metodologías participativas que permiten un compromiso significativo de todos los interesados, desde las discusiones iniciales hasta sus diversas iteraciones. Durante el proceso, el gerente del proyecto / programa debe examinar y articular claramente todas las suposiciones y riesgos potenciales que puedan obstaculizar o facilitar el logro de los resultados previstos¹⁴.

¹³ Taplin, D., and Clark, H. *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*, Acknowledge, New York, 2012.

¹⁴ Los riesgos son las condiciones que pueden afectar negativamente el proyecto / programa. Si el riesgo es demasiado alto, los equipos deben tomar medidas para mitigar el riesgo o abordar el problema que resulta de un riesgo. Las suposiciones son las condiciones que deben existir para garantizar que el proyecto / programa progrese de la forma en que se lo concibe; estos a menudo están fuera del control del proyecto / programa.

Mientras piensa en los riesgos y las suposiciones, el gerente del proyecto / programa debe tener en cuenta posibles factores internos de limitación, como el período de tiempo, los ciclos de planificación y las limitaciones presupuestarias. Además, es necesario tener en cuenta el entorno externo y si ciertos problemas contextuales, como el clima político, las condiciones económicas, las estructuras informales de sociedades con jerarquías basadas en el género, y la legislación existente o nueva, pueden afectar negativamente al proyecto / programa. Durante la implementación del proyecto / programa, el gerente del proyecto / programa probará las suposiciones y administrará los riesgos potenciales identificados en la Teoría del Cambio.

La clave para desarrollar una Teoría del Cambio sólida es entender muy bien cómo se conectan los diferentes resultados en la vía del cambio. En gran medida, cuanto más fundamentado, basado en la evidencia y más preciso sea el análisis de la situación, más sólida será la Teoría del Cambio.

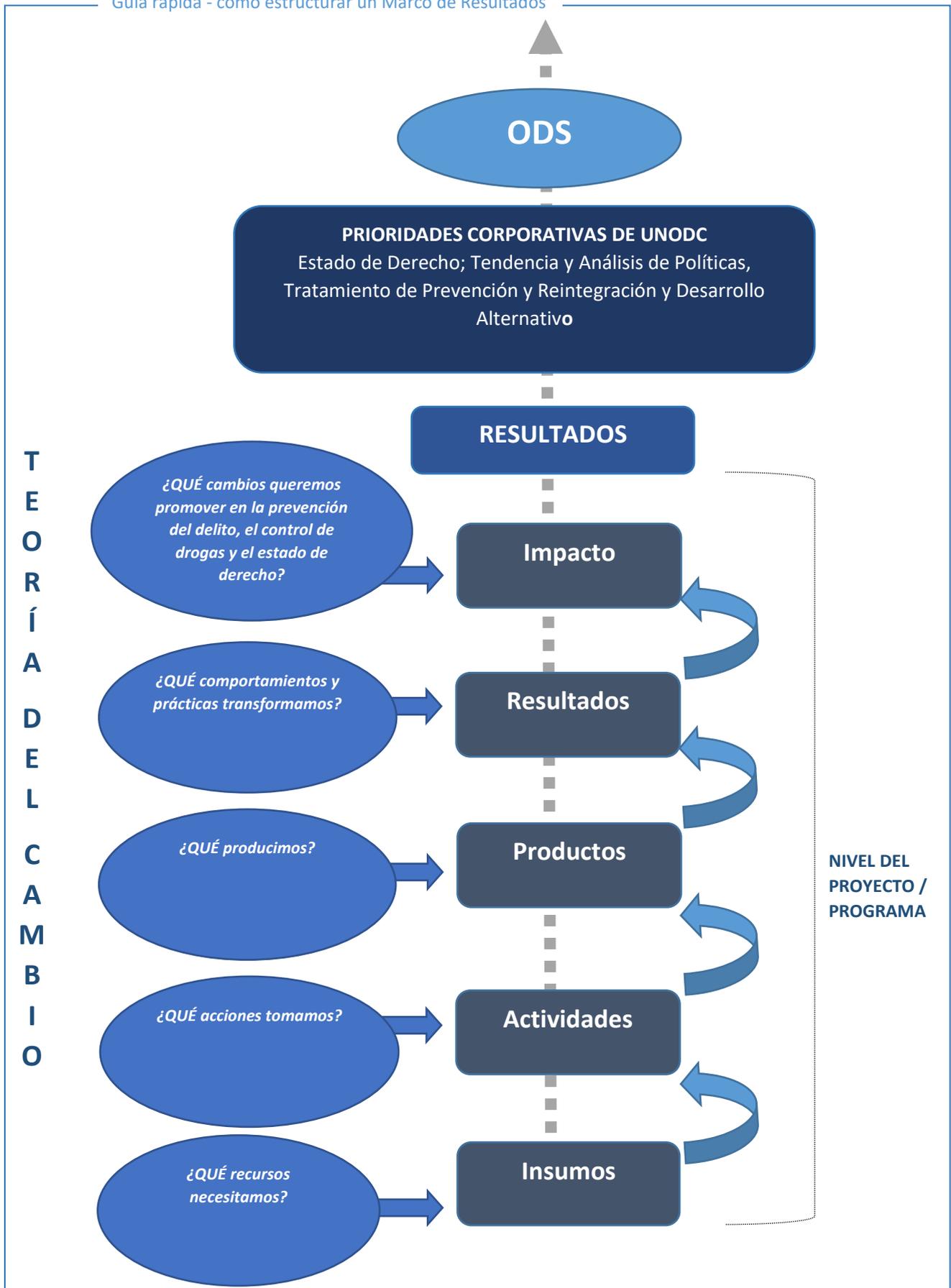
No hay un plan detallado de cómo debería ser una Teoría del Cambio. A menudo es una representación visual del modelo lógico del proyecto / programa acompañado de una breve narrativa que explica la lógica del proyecto / programa, los vínculos entre los diferentes resultados (es decir, la "vía de cambio"), así como los riesgos asociados y suposiciones (que incluyen el rol de otros actores que no están directamente involucrados, pero de quienes puede depender el éxito del proyecto / programa). Idealmente, no debería ser más de dos páginas. Al usar una narrativa para explicar la Teoría del Cambio, las declaraciones "si" y "luego" deben usarse para describir las relaciones causales entre los resultados y cómo se conectan los diferentes niveles. Por ejemplo: si los Estados Miembros utilizan las Normas Internacionales sobre Prevención del Uso de Drogas para aumentar el conocimiento y las habilidades de su personal, entonces las poblaciones beneficiarias tendrían menos probabilidades de abusar de sustancias, generando una disminución en las tasas de prevalencia; si UNODC apoya la elaboración de proyectos de leyes y políticas sobre la violencia contra los niños, los Estados Miembros prevendrán y responderán más eficazmente a la violencia contra los niños; si UNODC fomenta la cooperación intergubernamental en el ámbito de la gestión y la seguridad de las fronteras, se reducirá significativamente la trata de personas y el tráfico ilícito de migrantes.

El Marco de Resultados: Definición y Formulación de Resultados dentro de la Teoría del Cambio

El Marco de Resultados refleja el pensamiento de nivel estratégico en una organización, un programa de país, regional, global, un componente de programa dentro de un programa de país o un proyecto¹⁵. Es la columna vertebral de la Teoría del Cambio y contiene un modelo lógico que lo sostiene y al mismo tiempo lo traduce en productos mensurables, cambios de comportamiento/ institucionales y finalmente de situaciones. Proporciona una guía directa

¹⁵ Manual de Gestión Basada en los Resultados de la UNDG, Armonización de conceptos y enfoques de la RBM para mejores resultados de desarrollo a nivel de país, 2011, p.8.

para ayudar a estructurar la Teoría del cambio del proyecto / programa y asegura que los resultados planificados sigan un camino lógico. El Marco de Resultados se desarrolla en un orden jerárquico por el cual la obtención de un resultado de nivel inferior conducirá al resultado subsiguiente de nivel superior y así sucesivamente, hasta que se logre el objetivo final previsto (si los riesgos se mitigan y las suposiciones se cumplen). El marco de resultados del proyecto / programa debe vincularse con las prioridades institucionales, ya que los resultados se utilizarán en última instancia para demostrar la amplia contribución de UNODC y del sistema de las Naciones Unidas al cumplimiento de los ODS.



IMPORTANTE

Un Marco de Resultados bien estructurado le permite:

- a) diseñar mejores proyectos / programas;
- b) realizar una supervisión más efectiva;
- c) comunicar sus resultados más claramente;
- d) responder de manera más eficiente a las solicitudes de información de socios y donantes.

Dentro de un enfoque de RBM, las declaraciones de resultados deben ser capaces de demostrar, utilizando un lenguaje simple, los cambios realistas que el proyecto / programa catalizará, y no lo que va a hacer. En términos de sintaxis, deben ser concisos, específicos y ser capaces de transmitir la dirección del cambio esperado, lo que cambiará, quién experimentará el cambio y dónde¹⁶.

No es necesario demostrar la causalidad en el enunciado ya que la Teoría del Cambio ya muestra la vía lógica del proyecto / programa (esto alejará el enfoque del cambio a la acción). Palabras como "a través"; "a fin de que"; "Por" (cómo), etc., no deberían usarse. ej: La capacidad de los jueces en el área de la justicia juvenil aumentó a través de la capacitación; La asistencia técnica recibida para mejorar la legislación sobre fiscalización de drogas.

IMPORTANTE

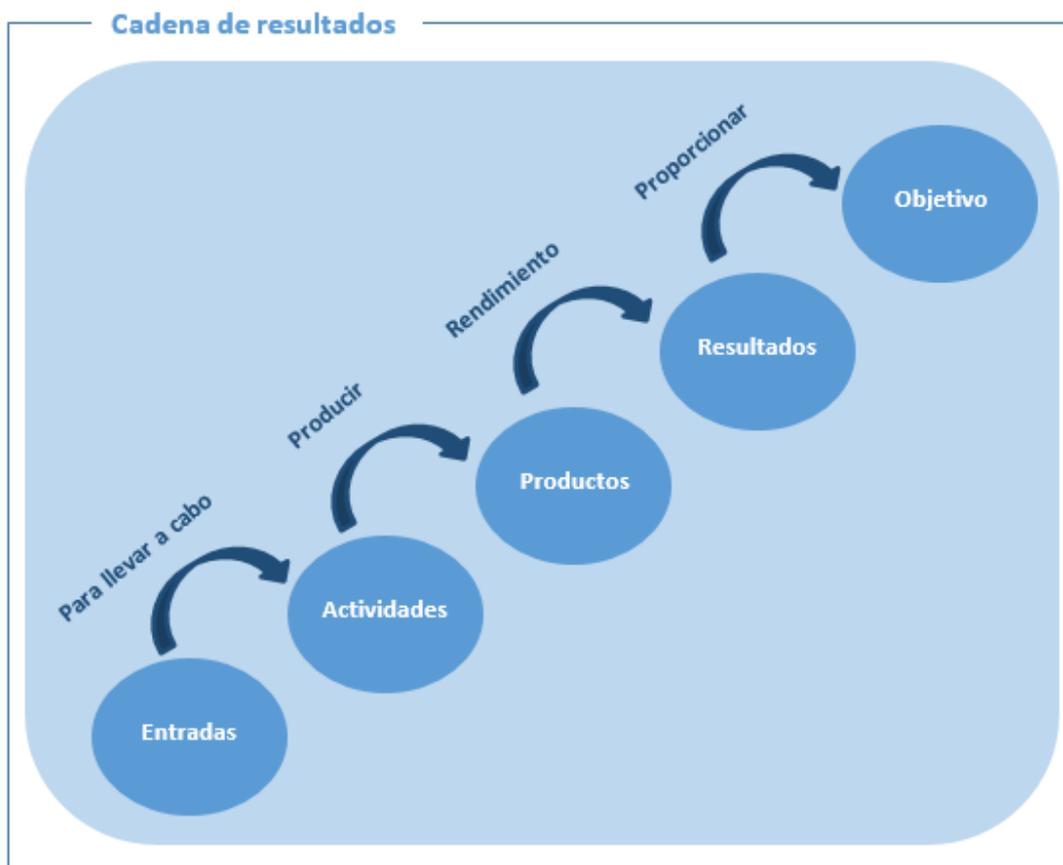
Lenguaje Activo	Cambiar Lenguaje
Expresa los posibles resultados desde la perspectiva de los proveedores: generalmente comienza con "al hacer esto o aquello"	Describe los cambios en las condiciones y / o la calidad de vida de las personas
Se puede interpretar de muchas maneras porque no es específico ni mensurable, por ejemplo, aumenta el número de usuarios de drogas en los centros de rehabilitación	Establece criterios precisos para el éxito
Se centra únicamente en la realización de actividades, por ejemplo, para establecer 25 nuevos centros de rehabilitación de drogadictos.	Se enfoca en los resultados y no se centra en los métodos para lograrlos, de ahí la necesidad de evitar expresiones como "a través de esto y aquello" o "haciendo esto y aquello".

* Manual de Gestión Basada en los Resultados, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011

¹⁶ Gestión Basada en Resultados para la Programación de Asistencia Internacional en Global Affairs Canada: A How to Guide. Segunda edición, 2016, p. 38.

Mientras que la atribución es un resultado que puede asociarse directamente con las intervenciones del proyecto / programa, la contribución es un resultado que está asociado con el trabajo del proyecto / programa y otras organizaciones, gobiernos y actores externos que trabajan en la misma área. En general, cuanto mayor es el nivel del resultado, más débil es la contribución de un solo actor. Al diseñar la Cadena de Resultados, es importante tener en cuenta el umbral de responsabilidad (o nivel de control) sobre los resultados establecidos para el proyecto / programa. Es útil pensar en las siguientes preguntas moviéndose de un nivel de resultado al otro: ¿Podemos lograr este resultado solo con nuestros recursos / habilidades? ¿Tenemos un control total sobre este resultado? ¿Compartimos el control? ¿O está este resultado completamente fuera de nuestro control?

Por lo general, el mayor nivel de control o umbral de responsabilidad del proyecto / programa descansa en el nivel de actividad. Aquí es donde el proyecto / programa puede ejercer un control más directo sobre los productos que produce. Al avanzar en la Cadena de Resultados, el control se vuelve más débil y la atribución / contribución más difusa, a medida que más factores externos comienzan a jugar un rol en la afectación de los resultados. Estos factores externos deben tenerse en cuenta durante el diseño y la implementación para garantizar el éxito del proyecto / programa. Algunos ejemplos prácticos se explorarán posteriormente al analizar el papel de los riesgos y las suposiciones en el marco lógico.



Paso 3: traducir la Teoría del Cambio en un Marco Lógico ("marco lógico")

Si bien la Teoría del Cambio es esencial para apoyar el análisis, la reflexión crítica y el aprendizaje (¿estamos haciendo lo correcto?) Deben modelarse en un marco lógico correspondiente para fines de gestión y rendición de cuentas (¿estamos haciendo las cosas bien?). El marco lógico permite un enfoque integrado para la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos / programas que promueve una mayor efectividad para las intervenciones de desarrollo. Como tal, todos los proyectos / programas de UNODC deben tener un marco lógico correspondiente que refleje los resultados, los riesgos y los supuestos identificados en su Teoría del Cambio.

Un marco lógico proporciona una visión general de los elementos esenciales de un proyecto / programa al convertir la Teoría del Cambio en una herramienta de gestión que guía la implementación; apoya un entendimiento común entre los planificadores de proyectos / programas y los tomadores de decisiones acerca de lo que buscan lograr las intervenciones y cómo se medirá el éxito.

IMPORTANTE

Dentro de la Oficina, el uso sistemático y riguroso del marco lógico debería contribuir a:

- Mejorar la calidad de los proyectos / programas relacionando las intervenciones individuales con las necesidades reales de los beneficiarios objetivo, los socios cooperantes y los países receptores;
- Permitir que el personal y los socios desarrollen documentos de planificación que cumplan con estándares de calidad claramente definidos y que puedan servir como base para la toma de decisiones
- Mejorar la comunicación profesional (incluida la presentación de informes) entre las partes involucradas en la planificación y gestión de proyectos / programas utilizando un conjunto de términos claramente definidos, instrumentos orientados a la práctica y conceptos
- Mejorar la motivación del personal mediante la promoción del trabajo en equipo, el intercambio interdisciplinario de experiencias y el establecimiento de una cultura organizacional cooperativa siguiendo el ideal de una organización de aprendizaje.

Esencialmente, los marcos lógicos describen los objetivos del proyecto / programa, los resultados, los productos y los vinculan a indicadores cuantificables, medios de verificación, actividades, suposiciones y riesgos. UNODC ha adoptado una plantilla estándar de marco lógico, que divide la Cadena de Resultados / la Teoría del Cambio del proyecto / programa

en cuatro niveles de resultados→ Actividades / Insumos→ resultados→impacto del objetivo. Los indicadores, los objetivos y los métodos de verificación se establecen para cada resultado correspondiente, a fin de permitir la evaluación del desempeño del proyecto / programa y su monitoreo. También se deben delinear claramente los riesgos y las suposiciones, a fin de mantener a todas las partes interesadas al tanto de los posibles factores que obstaculizan y permiten la implementación del proyecto / programa. El Anexo D presenta una plantilla estándar de marco lógico de UNODC con instrucciones para facilitar el proceso de diligenciamiento.

Tanto el proyecto / programa Teoría del Cambio como el marco lógico no son estáticos; necesitan ser flexibles para reflejar los cambios en la estrategia e implementación del proyecto / programa, siempre que haya suficiente evidencia para sugerir que los ajustes son necesarios para garantizar el éxito del proyecto / programa. Este ciclo de mejora permite una gestión eficaz de los resultados a lo largo de la implementación, incorporando los principios clave de la gestión basada en los resultados (Hacer→ aprender → ajustar). Se debe consultar a todos los interesados, como los donantes y la alta gerencia, para obtener su acuerdo oportuno antes de modificar la Teoría del Cambio, la Cadena de resultados y / o el marco lógico del proyecto/programa y estar preparados para presentar evidencia sólida que justifique los cambios propuestos.

Ejemplo de un Marco Lógico: Fortalecimiento del Estado de Derecho en el País X

	Indicadores	Medios de Verificación	Riesgos
<p>Objetivo del Proyecto:</p> <p>Sistema de justicia penal justo, efectivo y accesible en el país X basado en el Estado de Derecho</p>	<p>Línea de base: # de regiones en país X donde se usa programas de justicia restaurativa (de 10 regiones en total)</p> <p><u>Línea de base:</u> 2 (2020)</p> <p><u>Meta:</u> 10 (2022)</p>	<p>Estudio sobre la aplicación de programas de justicia restaurativa</p>	<p>La ley y los legisladores, así como las instituciones, carecen de interés en seguir un enfoque de justicia restaurativa</p>
<p>Resultados</p> <p>Los profesionales de la justicia aplican medidas de justicia restaurativa</p>	<p>Número de casos desviados a programas de justicia restaurativa</p> <p><u>Línea de base:</u> 10 (2018)</p> <p><u>Meta:</u> 150 (2020)</p>	<p>Órdenes / decisiones judiciales</p>	<p>Los profesionales de la justicia no están convencidos por el concepto de justicia restaurativa</p>
<p>Productos</p> <p>Mayor conocimiento de los profesionales de la justicia sobre la justicia restaurativa</p>	<p>Número de profesionales de la justicia que demuestran un mayor conocimiento sobre la justicia restaurativa</p> <p><u>Línea de base:</u> 0 (2018)</p> <p><u>Meta:</u> 25 (2020)</p>	<p>Evaluación previa / posterior a la capacitación</p>	<p>Los profesionales de la justicia no están dispuestos a ampliar su perspectiva sobre conceptos judiciales emergentes</p>
<p>Actividades. 1.1.1 Realizar actividades de capacitación sobre justicia restaurativa</p>			

Ejemplo de un Marco Lógico: Promover vidas saludables en las prisiones del país X

	Indicadores	Medios de Verificación	Riesgos
<p>Objetivo del Proyecto:</p> <p>Mejora del acceso y la utilización de los servicios de atención de la salud, incluidos el VIH, la hepatitis viral y el tratamiento y la rehabilitación de drogodependencias en entornos penitenciarios en el país X</p>	<p>Aumento del número de reclusos que se benefician de los servicios de prevención del VIH, hepatitis viral o tuberculosis, tratamiento y atención a la salud en las cárceles y después de la liberación.</p> <p><u>Línea de base</u> 20% 2018</p> <p><u>Meta:</u> Tratamiento proporcionado para todos los internos (2022)</p>	<p>Informes de las partes nacionales interesadas, incluidas las Administraciones Penitenciarias, los proveedores de atención médica y las ONGs</p>	<p>Las autoridades nacionales no ven las cuestiones de reforma penitenciaria como una prioridad</p>
<p>Resultados</p> <p>Las administraciones penitenciarias brindan servicios integrales de prevención, tratamiento y cuidado de infecciones de transmisión sexual, VIH, VHB, VHC y tuberculosis.</p>	<p>Mayor uso de servicios de prevención y tratamiento</p> <p><u>Línea de base</u> No hay datos disponibles</p> <p><u>Meta:</u> Al menos 20% de aumento por año.</p>	<p>Registros médicos proporcionados por la administración de la prisión</p>	<p>Falta de conocimiento y equipamiento.</p> <p>El entorno de la prisión no es propicio para proporcionar un tratamiento integral de la salud</p>
<p>Productos</p> <p>Se produjeron procedimientos operativos estándar (SOPs) y manuales de capacitación sobre prevención de ITS / VIH, VHB, VHC y TB, tratamiento y atención en cárceles y entornos cerrados</p>	<p>Servicios SOPs de prevención, tratamiento y cuidado de ITS / VIH y VHB y VHC y TB fueron establecidos</p> <p><u>Línea de base</u> No hay SOPs vigentes en la región X</p> <p><u>Meta:</u> SOPs desarrollados en cada país donde el proyecto está activo.</p>	<p>SOPs y manuales de capacitación</p>	<p>Falta de fondos</p> <p>Desinterés de las organizaciones socias de las Naciones Unidas y contrapartes nacionales en la producción de SOPs y manuales de capacitación</p>
<p>Actividades. 1.1.1 Desarrollar y redactar procedimientos operativos estándar en las cárceles y entornos cerrados en estrecha colaboración con la OMS, el UNAIDS y los Programas Nacionales de Salud</p>			

Ejemplo de un Marco Lógico: Prevención y lucha contra la corrupción mediante la aplicación efectiva de la UNCAC en apoyo del SGD 16

	Indicadores	Medios de Verificación	Riesgos
<p>Objetivo del Proyecto:</p> <p>Prevención y lucha contra la corrupción mediante la aplicación efectiva de la UNCAC en apoyo del SGD 16</p>	<p>Se desarrollará un indicador compuesto y los medios de verificación correspondientes en las etapas iniciales de la implementación del programa, en estrecha consulta con la rama investigativa y otras partes clave interesadas.</p> <p><u>Línea de base</u> TBC <u>Meta:</u> TBC</p>	<p>TBC</p>	<p>La volatilidad presupuestaria causada por un bajo nivel de recursos del presupuesto ordinario disponible para desarrollar actividades de asistencia técnica en apoyo de la aplicación de la UNCAC en combinación con ciclos de financiación de donantes a corto plazo poco fiables</p>
<p>Resultados</p> <p>Los Estados partes participan de manera activa y efectiva en el Mecanismo de Revisión de la Implementación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción UNCAC</p>	<p>Número de informes de revisión por país finalizados a través del Mecanismo de Revisión de la Implementación</p> <p><u>Línea de base:</u> 114 para el primer ciclo y 0 para el segundo ciclo <u>Meta:</u> 177 para el primer ciclo y 180 para el segundo ciclo</p>	<p>Informes de revisión de país completados</p>	<p>La falta de compromiso y voluntad política de los Estados partes para participar activamente en el mecanismo de revisión de la implementación de la UNCAC</p>
<p>Productos</p> <p>Se dispone de herramientas y buenas prácticas para llevar a cabo con eficacia las revisiones por país en el marco del Mecanismo de Revisión de la Implementación</p>	<p>% de Estados partes que expresaron su satisfacción con la calidad de las herramientas y los servicios proporcionados</p> <p><u>Línea de base</u> 0 (comenzando nueva medición a partir de octubre de 2016) <u>Meta:</u> 80%</p>	<p>Encuesta periódica / seguimiento con los Estados partes</p>	<p>Retrasos en la finalización de las herramientas pertinentes para el segundo ciclo debido a la lentitud en la administración y los procesos de coordinación con y entre los proveedores de asistencia técnica pertinentes</p>
<p>Actividades.</p> <p>1.1.1 Coordinar e intercambiar experiencias con otras entidades que llevan a cabo mecanismos de revisión similares para explorar buenas prácticas y metodologías</p> <p>1.1.2 Consolidar buenas prácticas sobre metodologías efectivas en la implementación de la UNCAC</p>			

Insumos y Actividades: Recursos Entregados a Través de Acciones Específicas

Los insumos son los recursos financieros, materiales, tecnológicos y de información utilizados para las intervenciones de desarrollo, en tanto que las actividades describen cómo se entregarán estas a través del proyecto / programa. En el marco lógico ilustrativo, la Oficina realizará una capacitación con jueces (actividad) a fin de entregar recursos de información y conocimiento (insumos). Los insumos y actividades deben estar estrictamente dentro del alcance y las capacidades del proyecto / programa (presupuesto, tiempo, competencias del implementador), para garantizar el logro completo de los resultados previstos. Como se observó anteriormente, las actividades y productos son áreas de responsabilidad total para el proyecto / programa, ya que es en este nivel que los gerentes pueden ejercer una supervisión total sobre la entrega y controlar más estrictamente las condiciones que determinan el éxito o el fracaso.

Productos del Proyecto/Programa: Cambios en destrezas y habilidades, o disponibilidad de nuevos productos y servicios

Los productos se refieren a los servicios directos derivados de las actividades del proyecto / programa. En este ejemplo en particular, el proyecto / programa busca aumentar la capacidad técnica de los jueces con el fin de fortalecer el sector de justicia del país X mediante el suministro de una capacitación en el campo de la justicia restaurativa. Por lo tanto, la cantidad de profesionales de la justicia capacitados que posean la capacidad para poner en práctica de manera efectiva los principios y las medidas de la justicia restaurativa puede ser una buena interpretación de los resultados que producirá el proyecto / programa. El logro puede verificarse administrando, por ejemplo, evaluaciones pre / post con los participantes para evaluar si fueron capaces de asimilar el contenido enseñado y adquirieron las habilidades necesarias a través de la capacitación.

Un factor de riesgo clave a considerar puede ser que los profesionales de la justicia, el grupo beneficiario clave, no estén dispuestos a ampliar su perspectiva sobre los conceptos judiciales emergentes.

Resultados del Proyecto/Programa: Cambios de Comportamiento y Prácticas

Los resultados del proyecto / programa contienen una hipótesis de desarrollo: describe el cambio de comportamiento que busca lograr. Como tal, es «una medida descriptiva del cambio que se deriva del resultado de una iniciativa»¹⁷.

El resultado se relaciona con el grupo objetivo que se beneficia más inmediatamente de las intervenciones del proyecto / programa (por ejemplo, los legisladores, funcionarios gubernamentales, usuarios finales de servicios, etc.). Deben transmitir un elemento de

¹⁷ Gestión Basada en Resultados para la Programación de Asistencia Internacional en Global Affairs Canada: A How to Guide. Segunda edición, 2016, p. 36.

acción que debe tomar el beneficiario del proyecto / programa una vez que reciba asistencia técnica y, como tal, esta acción debe ir más allá de los productos y servicios (productos) entregados por la Oficina y enfocarse en lo que cambiará. Si, por ejemplo, los profesionales de la justicia reciben capacitación sobre justicia restaurativa, mientras que el resultado debería ser un mayor conocimiento de los profesionales de la justicia sobre justicia restaurativa, el resultado esperado sería que los profesionales de la justicia apliquen principios y medidas de justicia restaurativa (como esquemas de mediación o conferencias). Los medios de verificación para este resultado podrían ser el análisis y la verificación de las órdenes / decisiones judiciales correspondientes, que muestren el número de casos desviados por el tribunal, que es el indicador elegido para medir el logro de este resultado. La línea de base es 10 (2017) pero se espera que este valor aumente a 150 casos en 2020, lo que demostrará que los jueces entrenados están aplicando los conceptos y las habilidades aprendidas en la capacitación en su trabajo práctico.

Los riesgos asociados con el resultado pueden ser que los profesionales de la justicia no están convencidos del concepto de justicia restaurativa y se muestran reticentes a aceptarlo, lo que requerirá que los gerentes piensen sobre cómo pueden interactuar con los posibles beneficiarios para comprender los estigmas prevalentes y fomentar la aceptación.

El Objetivo: Cambios Significativos a Largo Plazo en el Comportamiento, las Prácticas, los Beneficios y / o las Condiciones de Vida

El objetivo del proyecto / programa es el objetivo final que la intervención pretende lograr, es decir, lo que promoverá la asistencia técnica de UNODC y cómo se vincula con las prioridades corporativas generales de la Oficina y los objetivos mundiales. Describe dos dimensiones del impacto del proyecto / programa: cambio de comportamiento y beneficio esperado para los beneficiarios del proyecto / programa. El cambio en el comportamiento (aplicación de conocimientos y habilidades, prácticas relacionadas, utilización de tecnología) describe de qué manera los beneficiarios utilizarán las capacidades / potenciales (por ejemplo, recursos humanos y técnicos) entregados a través de los insumos / actividades / productos de la Oficina. Idealmente, el objetivo del proyecto / programa se vincula con los ODS y se refiere a los indicadores de ODS correspondientes a los que contribuye.

En el ejemplo mostrado, el proyecto / programa intenta promover la aplicación de programas de justicia restaurativa para cumplir el objetivo estratégico de fortalecer el estado de derecho en el país X (vinculado al ODS 16 - Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y a construir instituciones efectivas, responsables e inclusivas en todos los niveles). Para medir si este objetivo se ha alcanzado, el indicador correspondiente propuesto analizará el uso creciente de los programas de justicia restaurativa. El objetivo establecido es que todas las regiones del país adopten programas de justicia restaurativa para 2020, dado que al inicio (2015) solo se aplicaron en dos regiones. El medio de verificación sugerido es un estudio comparativo entre países sobre la aplicación de programas de justicia restaurativa que se realizará al final para evaluar el estado de la adopción por parte de los tribunales.

Los riesgos asociados pueden ser potencialmente que la ley y los responsables de la formulación de políticas y las instituciones carecen de voluntad política para adoptar un enfoque de justicia restaurativa.

Paso 4: Riesgos y Suposiciones en el Marco Lógico

Como se vio anteriormente, una cuidadosa consideración de los riesgos y las suposiciones ayudará a los gerentes de proyectos / programas a anticiparse a los desafíos que pueden ocurrir durante la implementación de antemano, lo que puede desviar el proyecto / programa. Teniendo esto en cuenta, deben diseñarse estrategias y planes de mitigación de riesgos. En el ejemplo de Marco Lógico proporcionado, si se planifican actividades de capacitación con el objetivo de fortalecer la capacidad de los profesionales de la justicia en justicia restaurativa, los gerentes deben ser conscientes de que el éxito de la capacitación depende, en gran medida, del perfil y la motivación de los participantes (beneficiarios). ¿Qué hacer si se selecciona una audiencia incorrecta? ¿Qué pasa si los alumnos no son receptivos al tema en el que están siendo entrenados? ¿Qué pasa si no pueden asistir a la capacitación (esto incluye consideraciones muy prácticas sobre logística: dónde se llevará a cabo el evento de capacitación, si los participantes logran llegar al lugar de capacitación, si se ofrecen refrigerios; ¿está garantizada la participación de mujeres a través de asegurar su seguridad, un lugar y tiempo adecuado? etc.)?

Habiendo considerado estos riesgos potenciales de antemano, es posible, por ejemplo, afinar el proceso de selección de beneficiarios para garantizar que se involucre a la audiencia adecuada, hacer los arreglos logísticos y presupuestarios necesarios para dar cuenta de la necesidad de proporcionar estipendios de transporte y alojamiento a los beneficiarios; y desarrollar un currículum de entrenamiento que sea sensible al contexto cultural, inclusive aspectos de género, y al perfil del público objetivo. A veces los riesgos son tan importantes que para abordarlos puede no ser suficiente simplemente dar cuenta de ellos mientras se concibe la estrategia de implementación de la intervención, y se pueden requerir actividades independientes (por ejemplo: una sesión de iniciación con beneficiarios potenciales para crear conciencia acerca de la justicia restaurativa y fomentar la aceptación incluso antes de la selección de participantes y la implementación de la capacitación). En tales casos, estos deben presentarse en el marco lógico y debidamente contabilizados en la etapa de planificación.

Paso 5: Indicadores de Desempeño

Dentro de los enfoques RBM, los indicadores son críticos, ya que nos dicen cómo se medirá o cuantificará un resultado, y cómo podemos saber si se logró.

¿Por qué son Importantes los Indicadores?

- 1 Los indicadores ayudan a medir objetivos, resultados y productos
- 2 Los indicadores especifican (en términos mensurables) cómo se puede verificar o demostrar el logro de un objetivo
- 3 Los indicadores definen estándares de desempeño (requisitos mínimos) para cada objetivo
- 4 Los indicadores se centran las características importantes de un objetivo
- 5 Los indicadores proporcionan una base para el monitoreo y la evaluación del proyecto
- 6 Los indicadores son necesarios para proporcionar información o afectar el logro
- 7 Los indicadores llevan a los planificadores y partes interesadas a una definición clara y una comprensión común de los objetivos del proyecto
- 8 Los indicadores aseguran que la toma de decisiones se basa en datos relevantes
- 9 Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los indicadores cuantitativos se presentan por número, porcentaje o radio. Los indicadores cualitativos buscan medir la calidad y, a menudo, se basan en la percepción, la opinión o los niveles de satisfacción

Los enunciados de resultados son una condición previa necesaria para poder desarrollar indicadores sólidos. Un buen indicador de rendimiento debe ser "SMART": Específico (preciso y sin ambigüedades), mensurable (sujeto a validación independiente), alcanzable (realista con los recursos accesibles), relevante (contribuye al resultado previsto dentro de los mandatos de la organización), y limitado en el tiempo (alcanzable dentro de un período de tiempo). Es fundamental establecer un equilibrio entre tener un conjunto apropiado de medidas para realizar un seguimiento de los resultados y el costo involucrado que supone recopilar datos para esos indicadores.

Indicadores Clave de Rendimiento «SMART»

S

Específico (preciso y no ambiguo) – “SPECIFIC”

M

Mensurable (sujeto a validación independiente) – “MEASURABLE”

A

Alcanzable (realista con los recursos accesibles) – “ACHIEVABLE”

R

Relevante (contribuye al resultado previsto dentro de los mandatos de la organización)– “RELEVANT”

T

Limitados en el tiempo (alcanzable dentro de un período de tiempo) – “TIME-BOUND”

Si alguno de estos cinco criterios no se cumple, los indicadores de desempeño formales sufrirán y serán menos útiles.

*Adaptado de: *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, The World Bank, 2004, p. 68-70.

Los resultados y productos se pueden medir a través de indicadores cuantitativos o cualitativos. Los indicadores cuantitativos miden cantidad, número, proporción o porcentaje. Los indicadores cualitativos miden percepciones, opiniones, juicios. Los indicadores cualitativos deben usarse de forma parsimoniosa, ya que a menudo se basan en percepciones subjetivas de progreso, pueden no ser suficientes para demostrar los resultados y los cambios reales que han sucedido como resultado de las intervenciones del proyecto / programa. Objetivo: información cuantificable sobre el progreso real y puede proporcionar un terreno más sólido para decisiones estratégicas bien informadas, ayudando a los gerentes a alinear presupuestos y administrar recursos para garantizar resultados exitosos¹⁸. No obstante, para evaluar adecuadamente el logro de los resultados, los gerentes pueden necesitar medidas cuantitativas y cualitativas. Por ejemplo, no es

¹⁸ Kusek/Rist, 2004, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, p.69.

suficiente saber cuántas mujeres participan en una actividad. La calidad de su participación y experiencia también es importante para tener una idea completa de los efectos del proyecto / programa. Sin embargo, dado que es difícil organizar los datos cualitativos para su comparación o análisis, los indicadores cualitativos deben cuantificarse siempre que sea posible.

Se recomienda la siguiente lista de verificación para facilitar el desarrollo del indicador y el proceso de selección por equipos¹⁹.

Lista de Verificación: Selección de Indicadores

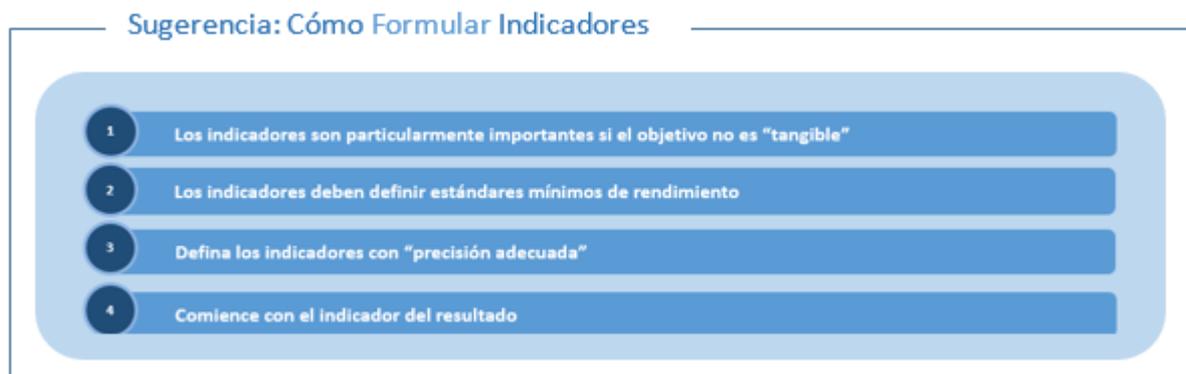
1. Establezca un proceso participativo para identificar indicadores, involucrar a los actores relevantes y tomar en cuenta las lecciones aprendidas de proyectos / programas pasados
2. Mire nuevamente los resultados que seleccionó para su proyecto / programa y vuelva a evaluar si son SMART
3. Haga una lista de deseos de todos los indicadores potenciales que podría usar para medir ese resultado y verificar, para cada indicador²¹:
 - ¿Es lo más directamente posible un reflejo del resultado en sí mismo?
 - ¿Es suficientemente preciso para garantizar la medición del resultado?
 - ¿Exige la recopilación de datos más práctica y rentable?
 - ¿Es sensible al cambio en el resultado, pero no se ve afectado por otros cambios?
 - ¿Se puede desglosar según sea necesario al informar sobre el resultado?

Al considerar las necesidades de desglose, es de suma importancia ser particularmente consciente de las cuestiones de género. La desagregación es importante porque las intervenciones pueden no afectar de manera homogénea a todos los grupos beneficiarios, regiones del país, comunidades, etc. La desagregación de los datos por subgrupos, sector, ubicación geográfica, etc. aumenta la utilidad del indicador al mostrar los efectos del proyecto / programa bajo una luz más matizada. Desde un enfoque basado en los derechos humanos, los datos desglosados pueden fundamentar la toma de decisiones informadas en torno a la equidad, por ejemplo, permitiendo posicionar estratégicamente y asignar recursos para aquellos subgrupos o ubicaciones geográficas difíciles de alcanzar, que a menudo son ignorados por las intervenciones del desarrollo.

Una vez que los mejores indicadores han sido preseleccionados, es necesario revisar el marco lógico y evaluar el panorama general. ¿Ofrece el conjunto de indicadores elegidos una herramienta de seguimiento equilibrada y útil para monitorear el progreso del

¹⁹ Adaptado de: Kusek/Rist, 2004, Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, p.69.

proyecto/programa y mide si se han logrado los resultados planificados? ¿Hay demasiados indicadores conscientes de que para cada indicador se deben invertir recursos, tiempo y esfuerzo? La regla de oro aquí es: ¡menos es más!



Kusek/Rist, 2004, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, p.71, citing United Way of America 1996, "Outcome Measurement Resource Network".

Paso 6: Medios de Verificación

Los métodos de verificación se refieren a la fuente de información y los datos que se usarán para verificar el estado de un indicador específico. En términos generales, existen dos tipos de métodos de verificación: fuentes primarias o secundarias. Cuando se utiliza una fuente primaria, significa que el proyecto / programa será responsable de generar la información internamente, a través de sus propios sistemas de recopilación y recolección de datos. Estos pueden incluir: encuestas, observación, visitas de campo, informes, etc. También en este contexto, puede ser necesario movilizar recursos humanos y financieros para completar estas tareas, por lo que es importante considerarlos en la etapa de planificación y que estén debidamente contabilizados en el presupuesto del proyecto / programa.

Al depender de fuentes secundarias, la información se obtendrá de fuentes externas, como documentos gubernamentales, documentos oficiales de políticas, encuestas nacionales, informes de socios, etc. Aunque el uso de fuentes secundarias puede ser rentable, es importante considerar que los gerentes pueden tener menos control sobre la calidad de los datos cuando son suministrados por terceros, por lo que puede ser necesario investigar si es necesario adoptar medidas adicionales de control de calidad (p. ej.: triangulación de datos). Además, cuando se utilizan fuentes secundarias para la generación de informes periódicos, es fundamental mantener la consistencia para garantizar que la información necesaria esté disponible con la frecuencia requerida.

Paso 7: Línea de base y Objetivos

Las líneas de base muestran el status quo antes de que tenga lugar la intervención del proyecto / programa. En el marco lógico, los datos de referencia siempre deben ir acompañados de la fecha, normalmente el año, en que se obtuvieron. Cuando se utilizan datos secundarios, se debe asegurar que la fuente esté claramente indicada en los Medios de Verificación. Para garantizar la consistencia y la calidad de los datos, es importante que se utilicen los mismos procedimientos y / o fuentes de recopilación de datos a lo largo del ciclo de vida del proyecto / programa.

IMPORTANTE

No hay una fórmula prescrita para establecer objetivos. A pesar de todo, vale la pena considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Restricciones de recursos y estimaciones de costos
- ✓ Lecciones aprendidas
- ✓ Juicio experto
- ✓ Tendencias históricas
- ✓ Las expectativas y requisitos del donante

Los objetivos deben ser ambiciosos, pero alcanzables y realistas. Deben ser de duración determinada y el período de tiempo específico cuando se espera que se alcance esa marca siempre debe indicarse junto con el valor establecido (por lo general, el año en que finaliza

el proyecto / programa). Es crucial en este contexto almacenar todas las notas, cálculos o fuentes de datos que se utilizaron para llegar al objetivo. Esto es crítico, porque en el futuro, es posible que se necesite proporcionar explicaciones a las partes interesadas sobre por qué el proyecto / programa ha superado o no los objetivos planificados.

La disponibilidad de información de referencia es a menudo una condición

previa para poder formular objetivos sólidos y realistas. Sin embargo, en muchos contextos, los datos de línea de base pueden no estar fácilmente disponibles y deben generarse al inicio de la implementación por parte del proyecto o programa en sí mismo, es decir, debe realizarse un estudio de referencia. En tal caso, el marco de resultados debe indicar claramente cómo el proyecto / programa planea producir una línea base de datos y establecer objetivos, y proporcionar un cronograma claro para llevar a cabo estas tareas.

Sugerencia: Configuración de Objetivo

Por lo general, las líneas de base para los indicadores de resultados tienden a ser cero, ya que se refieren a los resultados directos derivados de las actividades de su proyecto / programa, que están principalmente bajo su responsabilidad directa

Lista de Verificación para Validar el Marco Lógico del Proyecto / Programa

¿Están los resultados claramente definidos (objetivo, resultados, productos) según definiciones claras y acordadas?

¿Existe una clara jerarquía de los resultados del proyecto que describa una relación justificable de medios para un fin desde las entradas hasta el objetivo del proyecto?

¿Existe una relación clara entre lo que el proyecto está haciendo y los beneficios esperados y otras prioridades de desarrollo?

¿Son manejables las actividades y los resultados considerando los recursos de los ejecutores del proyecto?

¿Hay indicadores mensurables para todos los niveles de resultados (objetivo, resultados, productos)?

¿Hay una descripción clara del horizonte temporal como parte de los indicadores?

¿Existe una descripción clara de los riesgos y las suposiciones que puedan afectar el éxito del proyecto?

¿Son las suposiciones evaluadas de manera realista, evitando "ilusiones"?

¿Pueden los recursos estar justificados en relación con los beneficios esperados (eficiencia)?

Parte 5: Monitoreo Basado en Resultados

Monitoreo de Resultados

El monitoreo, junto con la planificación y evaluación, son la base de RBM. Es una parte continua de la gestión de proyectos / programas que implica la recopilación y el análisis sistemáticos de datos en función de los indicadores de la intervención ²⁰.

El monitoreo y la presentación sistemática de informes deben realizarse para todos los programas y proyectos de UNODC, independientemente de la duración y el presupuesto. El monitoreo debe fortalecerse continuamente en respuesta a las demandas de una mayor responsabilidad en el uso de los recursos, una base más clara / evidencia para apoyar la toma de decisiones bien fundamentada y lecciones más prácticas de la experiencia para guiar futuras intervenciones de desarrollo y asegurar mayor efectividad.

²⁰ Manual de Evaluación: Guía para el diseño, realización y uso de evaluaciones independientes en UNODC, 2017, p.18.

IMPORTANTE

A nivel de la sede, la supervisión basada en resultados es respaldada por la Unidad de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales (SPIA) de UNODC, y es un componente crítico de la gestión efectiva de proyectos / programas, en la medida en que:

- proporciona a los principales interesados de un proyecto / programa en curso, indicaciones oportunas de progreso, o la falta del mismo, en el logro de los resultados y objetivos del proyecto / programa
- ayuda a las organizaciones a rastrear sus logros mediante la recopilación periódica de información y su uso para determinar cómo se desempeña el proyecto / programa
- fundamenta la toma de decisiones oportuna y garantiza que todos los socios y donantes estén informados de los resultados del proyecto / programa
- proporciona la base para la evaluación y el aprendizaje

Mientras que los enfoques de gestión tradicionales pueden haber identificado objetivos o resultados durante la planificación, una vez que comenzó la implementación, la supervisión se centra principalmente en insumos, actividades y productos. Aunque se trata de áreas de mayor responsabilidad para los gerentes, centrarse durante el monitoreo en el nivel de resultados durante la implementación es uno de los cambios fundamentales introducidos por la Gestión Basada en los Resultados y es una función fundamental del monitoreo basado en resultados.

Desde la perspectiva de la Gestión Basada en los Resultados, el foco permanece en los resultados, no solo durante la planificación sino también durante la implementación²¹. A este respecto, UNODC asigna gran importancia a la presentación de informes concisos basados en los resultados en sus informes semestrales y anuales de progreso del programa.

Establecer un Marco de Monitoreo del Desempeño Orientado a los Resultados

La supervisión se lleva a cabo principalmente a nivel de proyecto / programa. Por lo tanto, como se vio anteriormente, el marco lógico proporciona el marco guía general para diseñar el sistema y el marco de supervisión del proyecto / programa.

El marco de monitoreo del desempeño facilita la "gestión para los resultados" durante la implementación del proyecto / programa al proporcionar un plan estructurado para la recopilación y uso de datos durante la implementación. Los datos reales recopilados en indicadores del marco lógico y el análisis de estos datos, le permiten al equipo evaluar el

²¹ Gestión Basada en Resultados para la Programación de Asistencia Internacional en Global Affairs Canada: A How to Guide. Segunda edición, 2016, p. 9.

progreso y detectar problemas que pueden interferir con el logro de resultados lo suficientemente oportunos como para tomar medidas correctivas.

IMPORTANTE

El marco de monitoreo del desempeño lo ayudará a:

- planear la recolección sistemática de datos relevantes a lo largo de la vida del proyecto / programa
- documentar los principales elementos del sistema de monitoreo
- garantizar la recopilación periódica de datos reales para cada indicador en el marco de medición del rendimiento.

El marco de supervisión del rendimiento comprende, esencialmente, funciones de recopilación y análisis de datos. Permitirá a los gerentes determinar si el programa se está implementando según lo planificado, si se están logrando los resultados y si es necesario realizar cambios y ajustes. El Anexo C proporciona un plan de monitoreo que permite rastrear el progreso logrado en la implementación del proyecto / programa.

- 1. ¿Qué información se necesita y cómo se usará para seguir el progreso en los resultados y los indicadores? ¿Cuál es la relevancia de esa información para dirigir el proyecto?**

Sugerencia: evite la duplicación de la recopilación de datos (dos equipos/divisiones diferentes recopilan los mismos datos para diferentes proyectos en el mismo sector)

- 2. ¿Cómo se recopilarán y analizarán los datos?**

Sugerencia: existen varios métodos para recopilar datos de monitoreo, estos incluyen: enfoques participativos, análisis de registros y datos secundarios; observación, encuestas, excursiones, grupos focales, entrevistas, etc.

- 3. ¿Quién necesita qué información y para cuándo? ¿Qué proceso de toma de decisiones debe ser respaldado por los datos?**

Sugerencia: magnifique el uso de los mismos datos para diferentes propósitos o para varios usuarios y recopile datos "orientados a la decisión" (relacionados con las necesidades de información de los responsables de la toma de decisiones)

- 4. ¿Cómo se mantendrá y gestionará la información para utilizarla con diferentes propósitos? (evaluaciones de desempeño del proyecto, identificación de acciones correctivas, informes, evaluaciones, etc.)**

Sugerencia: independientemente de la plataforma que elija (basada en papel o en formato electrónico), recuerde que el sistema de administración de la información se debe configurar para garantizar que la información se recopile, almacene y analice de manera efectiva.

- 5. ¿Qué recursos humanos/técnicos y financieros se necesitan para apoyar las funciones de monitoreo? ¿Cuáles son los costos de recopilación de información y pueden justificarse estos costos en relación con el presupuesto general del proyecto?**

Sugerencia: en la mayor medida posible, disminuya el uso de recursos para la recopilación de datos.

Buenas prácticas en la Supervisión del Desempeño

Involucrar a los interesados en el diseño del sistema y del marco de monitoreo del desempeño

Asegurar la capacidad técnica adecuada del personal y la asignación de fondos

Asegurar la calidad y la idoneidad de las herramientas de recopilación de datos

Implementar protocolos de garantía de calidad para la recopilación y el análisis de datos

Establecer procedimientos claros para la disseminación oportuna y regular de información a gerentes/tomadores de decisiones

Evaluación del Desempeño

Un proceso importante en RBM, en el cual los datos de monitoreo juegan un papel fundamental, es la evaluación del desempeño, es decir, el proceso por el cual los resultados reales del proyecto / programa se revisan contra los resultados planificados y los objetivos en el marco lógico para medir qué tan bien lo está haciendo el proyecto / programa. Las evaluaciones de desempeño son fundamentales para arrojar luz sobre las áreas de deficiencia, ayudando a determinar cuándo se deben hacer ajustes y qué tipo de cambios se requieren: cambiar el enfoque y / o ajustar la estrategia del proyecto / programa (Teoría de las Posibilidades, marco lógico y / o enfoque de implementación), volver a priorizar, desarrollar capacidad, asignar recursos de manera más efectiva, etc.

IMPORTANTE

¡La razón principal para recopilar regularmente datos de monitoreo es usarlo! Los datos de monitoreo deben proporcionar una base sólida para la toma de decisiones, ayudándole a ajustar la estrategia y/o implementación de su proyecto/programa para que se logren los objetivos planificados, incorporando los principios clave de la RBM (Hacer → Aprender→Ajustar).

Aunque las evaluaciones de desempeño pueden ser una tarea necesaria antes de informar (como veremos más adelante), es importante que este tipo de ejercicio se lleve a cabo regularmente durante la vida del proyecto / programa y no solo al final, ya que Los resultados que surgen de las evaluaciones de desempeño pueden ayudar a corregir el curso oportunamente y adaptar el enfoque utilizado para asegurar que el proyecto / programa alcance sus objetivos.

Sugerencia: Panel de control para monitorear el desempeño

Una herramienta útil para facilitar evaluaciones de rendimiento es un panel de control para el proyecto / programa. Existen muchos softwares sofisticados, pero se puede producir un panel de control simple y rentable usando Excel. Usando una hoja de cálculo, puede ingresar datos para producir gráficos que muestren el logro real de su proyecto / programa frente a las líneas de base y los objetivos de todos los indicadores contenidos en su marco lógico. Este recurso puede proporcionarle una visión general amplia de dónde se encuentra en su proyecto / programa en relación con los logros planificados para cada resultado, ayudándole a determinar cuántos indicadores están encendidos / apagados.

Aprendizaje y Lecciones Aprendidas

El aprendizaje es una característica central de la gestión basada en los resultados porque nos permite reflexionar sobre lo que funcionó y no funcionó, y luego refinar nuestra estrategia y enfoque para lograr o mejorar los resultados. El aprendizaje puede surgir de un ejercicio formal, como una evaluación (para ser discutido más adelante), o suceder informalmente, a través de reuniones periódicas en equipo donde el personal se reúne para reflexionar sobre las fortalezas y debilidades del proyecto / programa. Las evaluaciones de rendimiento desempeñan un papel fundamental en el aprendizaje de base.

IMPORTANTE

Esencialmente, el aprendizaje nos pide que reflexionemos sobre nuestras experiencias, aprendamos de nuestros errores, consideremos cómo podemos seguir siendo relevantes en un contexto en evolución y cuestionemos nuestra comprensión de cómo promovemos cambios para las comunidades a las cuales servimos (pruebe los supuestos en nuestro TOC y marco lógico).

Las lecciones aprendidas se pueden definir como el aprendizaje obtenido a partir del proceso de realizar acciones y actividades, y reflejan críticamente la calidad de los resultados derivados de estas acciones. Como tal, identificar las lecciones aprendidas requiere pensar en las causas que han producido estos efectos, así como en el razonamiento detrás de las acciones correctivas que el proyecto / programa tomó para abordarlas. Se basan en experiencias positivas, por ejemplo, buenas ideas que mejoran la

eficiencia o ahorran dinero, así como también experiencias negativas que surgen luego de que se produce un resultado indeseable²².

El propósito de documentar las lecciones aprendidas es compartir y utilizar el conocimiento derivado de una experiencia para promover la recurrencia de resultados deseables y / o evitar la recurrencia de resultados no deseados. Como tal, las lecciones aprendidas allanan el camino para mejores prácticas, políticas, proyectos / programas y procedimientos.

Preguntas Orientadoras para Identificar una Lección Aprendida

En términos generales, el proceso de identificación de lecciones aprendidas y / o mejores prácticas implica una reflexión crítica en torno a las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuál fue el desafío o circunstancia particular que enfrentaron en ese momento? (contexto)
- ¿Cuál fue el enfoque adoptado por el proyecto / programa para superar el desafío y / o capitalizar la situación y cuáles fueron los resultados logrados (positivo, negativo, neutro)?
- ¿Qué causas llevaron a estos resultados?
- ¿Qué acciones y / o métodos empleados por la organización funcionaron bien y cuales no funcionaron bien? ¿Qué mejoras podrían hacerse al enfoque para garantizar mejores resultados en el futuro, si corresponde?
- ¿Qué recomendaciones concretas derivadas de esta experiencia podemos aprender para hacer que las cosas funcionen mejor la próxima vez?

Un paso final e importante en el proceso implica la implementación de un conjunto de acciones concretas para asegurar que la experiencia adquirida se integre y / o estandarice dentro del proyecto / programa o, más ampliamente, de la organización. La reflexión crítica sobre las experiencias de aprendizaje es ciertamente una parte vital del proceso, sin embargo, desde una perspectiva de RBM (Hacer → Aprender → Ajustar), las lecciones aprendidas solo son útiles cuando se aplican prácticamente y sirven para informar la acción futura.

El proceso para identificar una lección aprendida puede no necesariamente involucrar documentación escrita real, el enfoque permanece en la reflexión crítica colectiva y la aplicación de lo que se aprendió.

²² Adaptado de: Project Management Institute, Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 2008. Recuperado en: <http://www2a.cdc.gov/>

Parte 6: Informes Basados en Resultados

La presentación de informes de resultados es uno de los desafíos clave, y elemento fundamental de la gestión basada en los resultados, ya que desempeña un papel vital en la capacidad de demostrar el valor de un programa o proyecto. A menudo, los informes no cuentan ampliamente la historia de los efectos generados por sus intervenciones. "Los informes de gestión basada en los resultados cambian la atención de la presentación de informes centrada en actividades para comunicar información importante sobre actividades clave, productos y los resultados o cambios resultantes asociados con la estrategia de producción. La presentación de informes está vinculada a las demandas de las partes interesadas y la intención de utilizar la información que se proporciona. Esto incluye la presentación de informes a los órganos rectores, la dirección ejecutiva, el nivel de gestión de programación, así como la presentación de informes a los socios y a nivel nacional, según se considere pertinente para algunas organizaciones. El objetivo es la responsabilidad, la mejora y el desarrollo de los sistemas de conocimiento a nivel organizacional y global"²³. Por lo tanto, es esencial informar el progreso del programa provisional a los participantes, gerentes y partes interesadas y entregar un informe final de los resultados del programa es por lo tanto esencial.

IMPORTANTE

Una RBM eficaz requiere presentar información creíble, confiable y equilibrada. Los criterios de calidad para los informes de RBM incluyen los siguientes:

- Completitud
- Balance (positivos y negativos)
- Consistencia
- Sustantividad y confiabilidad
- Claridad

Tomado de: *Results Based Management*, UNDG, 2011, p. 41.

En términos generales, UNODC utiliza varios mecanismos para la presentación de informes:

- Informe Anual
- Informe Semestral de Progreso del Programa
- Informe Anual de Progreso del Programa
- Reuniones del Comité de Revisión de Programas

Dentro del enfoque de RBM, UNODC se esfuerza por producir informes concisos que puedan transmitir claramente la contribución del proyecto / programa para alcanzar los

²³ JIU/NOTE/2017/X

resultados y objetivos planificados. "Un informe efectivo basado en resultados comunica y demuestra la efectividad de la intervención. Presenta el caso a las partes interesadas y a los donantes para obtener apoyo y recursos permanentes. Un informe basado en los resultados también se puede utilizar para demostrar responsabilidad ante los órganos rectores de los organismos de las Naciones Unidas, los gobiernos y los donantes. Un informe basado en resultados también permite a los coordinadores de programas informar su toma de decisiones " ²⁴.

Un elemento importante de los informes efectivos basados en resultados es el marco lógico, que articula los diferentes resultados del proyecto / programa y, como tal, agiliza la presentación de informes garantizando que permanezca enfocado en resultados de mayor nivel, que es la última dimensión del cambio que los proyectos / programas buscan alcanzar (impacto).

En términos prácticos, la presentación de informes implica, esencialmente, el uso de datos recopilados para informar contra los indicadores delineados en el marco lógico del proyecto / programa para mostrar si el proyecto / programa ha alcanzado, superado o no logrado los objetivos planificados. Más allá de los datos cuantitativos, la información cualitativa se puede utilizar para complementar y demostrar más efectos multidimensionales ocasionados por las intervenciones del proyecto / programa. Estos deben combinarse con lecciones aprendidas, casos de éxito y documentación de mejores prácticas siempre que sea posible. En línea con los principios clave de RBM (Hacer → Aprender → Ajustar), destacando los desafíos, las áreas de ineficiencia y los resultados deficientes también pueden conducir a un informe eficaz si este puede mostrar cómo las lecciones aprendidas de las fallas del pasado se incorporan para mejorar el rendimiento futuro.

²⁴ JIU/NOTE/2017/X

Consejos para Informar el Progreso del Programa *

1. Establecer recordatorios automáticos de cronograma y tareas para verificar e informar el progreso
2. Mantener reuniones regulares con gerentes y partes interesadas. Estas son oportunidades para que cada grupo informe sus propias observaciones y hallazgos y debata qué está funcionando y qué no.
3. Las reuniones controlan el rendimiento y los resultados, y crean datos para que pueda informar, y pueden servir como un vehículo de informe provisional
4. Las reuniones no solo facilitan el intercambio de resultados, sino que también son una forma de facilitar la interacción estratégica con las partes interesadas, lo que afirma su papel como socio comercial.

* Kirkpatrick, J. and Kirkpatrick, W. "Four Levels of Training Evaluation", p. 143.

Al redactar un informe es importante tener en cuenta al público objetivo y recordar que la longitud de un informe no necesariamente determina su calidad. Es probable que los informes extensos no se lean en su totalidad y pueden invitar a los lectores a examinar hechos y detalles poco importantes sobre el proyecto / programa, desviando la atención de lo que realmente importa, es decir, los resultados.

Características de los Informes de Buena Calidad

Describa lo que se logró y enumere los indicadores de éxito

Compare los resultados reales con los resultados esperados

Cuantifique el logro siempre que sea posible contra una línea de base

Resalte los hallazgos con citas, testimonios, fotos

Explique las razones de un logro mayor o menor

Resalte cualquier problema u oportunidad imprevista que pueda requerir nuevas estrategias o un rediseño de la iniciativa

Cuente la historia de cómo se lograron los resultados y resalte cuándo hay potencial para un aprendizaje más amplio de las lecciones

Reconocer la participación de otros (socios, partes interesadas, titulares de derechos) y asignar un grado de atribución, si es posible

Asegúrese de que haya datos suficientes para describir los efectos de las actividades realizadas

Hacer un inventario de las lecciones aprendidas y cómo guiarán la acción futura

Parte 7: Evaluación

Las evaluaciones se llevan a cabo utilizando métodos y prácticas de investigación social para medir a qué cambios han contribuido el programa, los proyectos y las políticas, y para obtener una clara comprensión de cómo sucedió. La evaluación tiene como objetivo aumentar el conocimiento de uno o varios aspectos de la intervención para el aprendizaje, informar los procesos de toma de decisiones y rendir cuentas a los interesados, los donantes y los ciudadanos.

La principal diferencia entre monitoreo y evaluación es el momento y el enfoque de la evaluación. El monitoreo es una parte continua de la gestión de proyectos / programas que implica la recopilación y el análisis sistemático de datos en función de los indicadores de la intervención. Esta información ayuda a determinar el progreso que se está logrando en la implementación de actividades, logrando resultados y utilizando los recursos asignados. Por lo tanto, el monitoreo es una evaluación interna destinada a mantener las intervenciones en el camino correcto y garantizar la toma de decisiones oportunas para mejorar su diseño y funcionamiento. La información recopilada a través del monitoreo es una fuente importante de información utilizada en los procesos de evaluación para comprender lo que está sucediendo. Es información cuantitativa y cualitativa sobre los indicadores individuales recopilados de forma continua por el programa o el personal asociado. El monitoreo y la evaluación, junto con la planificación, son la base de la gestión basada en los resultados.

Según el Informe de la Unidad de Inspección Conjunta sobre la Revisión de la Gestión y la Administración en la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito en 2010²⁵, la función de evaluación en UNODC es un área prioritaria de consideración, ya que es de vital importancia que UNODC pueda medir y demostrar la eficacia y la eficiencia de la ejecución de sus programas y los resultados de los programas relacionados. Este papel vital que desempeña la evaluación en el éxito de las intervenciones es cada vez más evidente. El Secretario General de las Naciones Unidas, António Guterres, ha subrayado que, para ser plenamente responsable, "necesitamos una cultura de evaluación, evaluación independiente y en tiempo real con total transparencia"²⁶. Además, la evaluación está en el corazón de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030,²⁷ que destaca que los procesos de seguimiento y revisión de los objetivos de desarrollo se basarán en evaluaciones dirigidas por los países y en datos accesibles, oportunos, confiables y de alta calidad. Las evaluaciones en UNODC siguen las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)²⁸. La política de evaluación de UNODC²⁹ es a la vez el documento guía y el documento vinculante para la organización en relación con las evaluaciones de UNODC. La política ha sido respaldada al más alto nivel por los Estados Miembros y el Director Ejecutivo de UNODC.

²⁵ JIU/REP/2010/10

²⁶ <http://www.unevaluation.org/mediacenter/newscenter/newsdetail/121>

²⁷ <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

²⁸ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

²⁹ <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/evaluation-policy.html>

La política de evaluación de UNODC requiere que todos los proyectos / programas se evalúen al menos cada cuatro años o seis meses antes de que finalice la intervención. La mayoría de las intervenciones de UNODC se evalúan en dos puntos principales durante su ciclo de vida:

- Una evaluación intermedia generalmente se realiza durante el desarrollo o la mejora del proyecto / programa;
- Una evaluación final se lleva a cabo poco antes del final de un proyecto / programa.

Una evaluación es una "evaluación lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa o desempeño institucional». Analiza el nivel de logro de los resultados esperados e inesperados mediante el examen de la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad mediante el uso de criterios apropiados, como la relevancia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad "³⁰. UNODC exige que las evaluaciones consideren qué tan bien sus intervenciones han abordado los principios de los derechos humanos y la igualdad de género, y para identificar y analizar resultados específicos en estos niveles. Una evaluación "debe proporcionar información creíble, útil y basada en la evidencia que permita la incorporación oportuna de sus hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y las partes interesadas"³¹.

IMPORTANTE

Los propósitos de la evaluación son promover la responsabilidad y el aprendizaje. La evaluación pretende comprender por qué, y en qué medida, se lograron los resultados previstos e imprevistos y analizar las implicaciones de los resultados. La evaluación puede informar la planificación, la programación, el presupuesto, la implementación y la presentación de informes, y puede contribuir a la formulación de políticas basadas en la evidencia, la eficacia del desarrollo y la efectividad de la organización.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, Normas y Estándares para la Evaluación, 2016, p.10

³⁰ El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, Normas y Estándares para la Evaluación, 2016, citado en la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Manual de Evaluación: Guía para el diseño, realización y uso de evaluaciones independientes en ONUDD, 2017, p.7

³¹ *Ibíd.*

Cuatro propósitos principales surgen de los procesos de evaluación y la toma de decisiones siendo un factor común en todo, como se ve en el diagrama de la derecha³². En algunos casos, las evaluaciones se convierten en intervenciones de desarrollo en sí mismas. Las



evaluaciones pueden crear el espacio para que los participantes reflexionen sobre una intervención, ya sea individualmente o en grupos, lo que puede inspirar nuevas ideas y energía que conducen al cambio, como nuevas alianzas o nuevas iniciativas. Por lo tanto, la evaluación como agente de cambio, es a menudo una intervención en sí misma.

Las evaluaciones realizadas dentro del sistema de las Naciones Unidas deben tener en cuenta agendas específicas, principios, criterios, normas, estándares y otras consideraciones. La Agenda para el Desarrollo Sostenible orienta todo el trabajo de las Naciones Unidas y la evaluación es esencial para generar conocimiento que pueda utilizarse a nivel de país para informar el establecimiento de prioridades y mejorar las políticas públicas e intervenciones. En este contexto, los esfuerzos dirigidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y la OECD armonizan, estandarizan y fortalecen la práctica de evaluación y aseguran la conducta ética: estos son los criterios, normas, estándares y principios que los procesos de evaluación deben seguir.

La Agenda 2030 también exige que se preste especial consideración a los asuntos que requieren más atención para alcanzar nuestros objetivos colectivos y lograrlos de manera equitativa. Las cuestiones específicas que se cruzan con la evaluación incluyen la necesidad de utilizar enfoques de evaluación de derechos humanos y de igualdad de género, y el imperativo de fortalecer los sistemas nacionales de evaluación. Por lo tanto, la evaluación

³² Todos los gráficos utilizados en la sección de evaluación están tomados del Manual de Evaluación de UNODC: <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/evaluation-handbook.html>

dirigida por el país es el núcleo del mecanismo de revisión de la Agenda para el Desarrollo Sostenible. El trabajo de UNODC en esta agenda contribuye a ayudar a crear capacidad de evaluación en países seleccionados. Además, contribuye directamente a la meta 16.6 de los ODS promoviendo el desarrollo de "instituciones efectivas, responsables y transparentes" en los respectivos ministerios de los Estados Miembros, asegurando que "la toma de decisiones receptiva, inclusiva, participativa y representativa tenga lugar en todos los niveles" (16.7)³³.

Derechos Humanos e Igualdad de Género en los procesos de evaluación de UNODC

La promoción y protección de los derechos humanos (HR) y la igualdad de género (GE) son principios rectores para todas las entidades de las Naciones Unidas. Prácticamente no hay ningún aspecto del trabajo de las Naciones Unidas que no tenga una dimensión de derechos humanos. En el contexto de evaluación de las Naciones Unidas, esto está estrechamente relacionado con la Agenda para el Desarrollo Sostenible. Las intervenciones que no siguen estos principios corren el riesgo de reforzar o descuidar los patrones dañinos de discriminación y exclusión.

Los principales conceptos que subyacen en las evaluaciones que responden a los derechos humanos e igualdad de género son la inclusión, la participación, la no discriminación y las relaciones de poder justas. Tener en cuenta estos conceptos ayuda a mejorar la programación teniendo en cuenta importantes cuestiones sociales y culturales que pueden hacer que las intervenciones sean más efectivas y sostenibles. Sobre la base de los principios rectores del UNEG, todo el proceso de evaluación en UNODC debe seguir enfoques sensibles, inclusivos y participativos de derechos humanos e igualdad de género, avanzar en los derechos humanos, la igualdad de género y la inclusión y el empoderamiento de las mujeres y otros grupos marginados³⁴.

Evaluación y la Gestión Basada en Resultados

En última instancia, una evaluación debe ser útil para la organización o el equipo encargado de la puesta en marcha. Las buenas evaluaciones son aquellas que brindan información y recomendaciones que ayudan a los gerentes y a los responsables de formular políticas a tomar decisiones acertadas y que ayudan a los equipos y partes interesadas a planificar una mejor programación. Las buenas evaluaciones (aquellas que son relevantes y se basan en evidencia creíble y confiable) también son la base para promover futuras acciones o políticas entre las partes interesadas que de lo contrario podrían ser reacias a prestar su apoyo. Las buenas evaluaciones pueden tener un papel significativo y útil en el cumplimiento de los requisitos de informes de los sistemas de gestión basada en resultados.

³³ <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/nec.html>

³⁴ <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/human-rights-and-gender.html>

La evaluación se lleva a cabo en puntos específicos en el tiempo y utiliza múltiples fuentes y tipos de datos. Por lo general, se lleva a cabo por consultores externos independientes. La evaluación proporciona información más detallada, como por qué y cómo están sucediendo las cosas. El monitoreo y la evaluación están vinculados integralmente. Si bien el monitoreo nos dice si una actividad está bien encaminada para lograr sus objetivos, la evaluación nos dice si la intervención en su conjunto está en el camino correcto y qué lecciones se pueden extraer de su implementación.

Evaluación de informes de Meta-Análisis

La Función de Evaluación de UNODC realiza cada dos años un meta-análisis de las conclusiones y recomendaciones de los informes de evaluación, haciendo un seguimiento de los cambios dentro de UNODC en lo que respecta a las evaluaciones, contribuyendo así al marco de rendición de cuentas de UNODC. Estos informes contienen un análisis sistemático de los resultados de la evaluación a partir de ese marco de tiempo, y en particular de todas las recomendaciones de evaluación. Se informan los resultados principales y se utilizan para iniciar la discusión a nivel organizacional. Los resultados también se utilizan para informar las prioridades temáticas generales, como las cuestiones de planificación y diseño, los derechos humanos y el género, y la gestión basada en los resultados. Estos informes se utilizan ampliamente en UNODC para informar la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional. La Revisión por Pares del UNEG de la Función de Evaluación en UNODC (2016) "encontró evidencias de que había sido bien recibida tanto por la Alta Gerencia como por los Estados Miembros y generó interés y debate".

Evaluación en el Ciclo de Proyecto / Programa

La evaluación es parte del ciclo de vida completo del proyecto / programa, como se muestra en el diagrama de la página siguiente. Esto destaca cómo la evaluación está integrada en las tres etapas principales de cualquier planificación, implementación y, por supuesto, evaluación del programa / proyecto, que incluye la difusión de los hallazgos. Las actividades relacionadas con la evaluación en cada fase se complementan entre sí y contribuyen al aprendizaje continuo sobre lo que está funcionando, qué ajustes se deben hacer y qué lecciones se pueden extraer para su uso futuro.

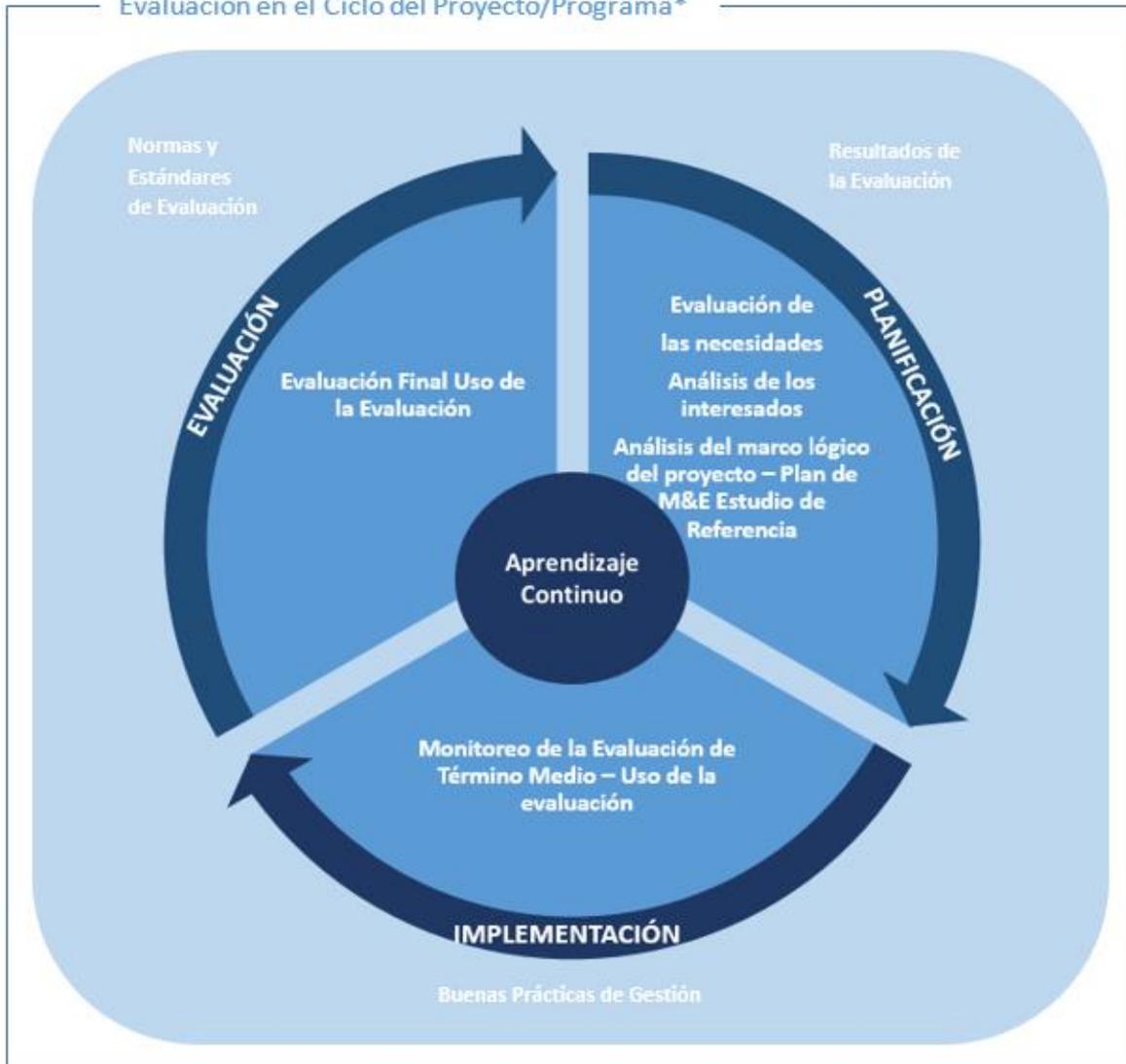
Estos pasos no deben entenderse como lineales o independientes; más bien se complementan, se cruzan e influyen entre sí. La gestión del proyecto / programa es en

última instancia responsable de integrar la evaluación en el ciclo de proyecto / programa, así como de planificar, presupuestar e iniciar adecuadamente el proceso de evaluación. Sin embargo, antes de iniciar una evaluación, es necesario mantener consultas estrechas con la función de evaluación de UNODC sobre cuestiones de tiempo, la modalidad de evaluación y el presupuesto de evaluación antes de que la información requerida pueda ingresarse en el portal de evaluación basado en la web.

Base de datos de conocimiento de evaluación y aprendizaje organizacional

La aplicación de evaluación de UNODC tiene una base de datos de conocimientos de evaluación con las recomendaciones y lecciones aprendidas. Incluye el conjunto completo de recomendaciones y lecciones aprendidas que surgen de todas las evaluaciones completadas desde 2011. Para analizar los datos disponibles de acuerdo con las necesidades individuales y los focos de los proyectos / programas, los datos se pueden ordenar de acuerdo con aspectos clave como región, área temática y proyectos / programas específicos. Se invita a todo el personal de UNODC a que consulte la base de datos de conocimientos de evaluación para planificar en el futuro y diseñar proyectos / programas.

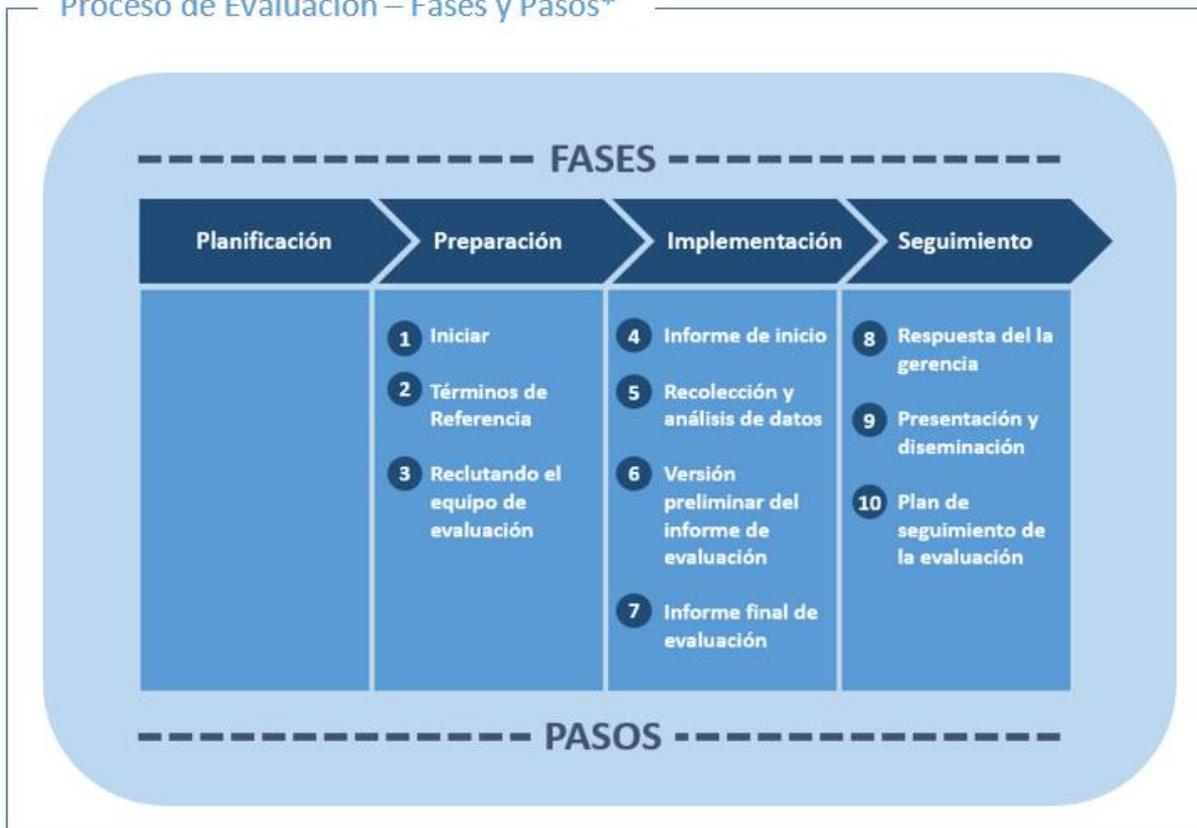
Evaluación en el Ciclo del Proyecto/Programa*



*Adaptado de: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Manual de Evaluación: Guía para el diseño, realización y uso de evaluaciones independientes en UNODC, 2017

UNODC ha establecido procesos claros para administrar y utilizar evaluaciones a lo largo de las diferentes etapas del ciclo, estos se organizan en cuatro fases que comprenden un total de diez pasos.

Proceso de Evaluación – Fases y Pasos*



* tomado de: La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Manual de Evaluación: Guía para el diseño, realización y uso de evaluaciones independientes en ONUDD, 2017

Para obtener orientación detallada sobre la evaluación, consulte el Manual de Evaluación de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, que proporciona instrucciones detalladas, normas y herramientas para realizar, diseñar y utilizar evaluaciones independientes de alta calidad de los derechos humanos con enfoque de género en apoyo de rendición de cuentas, aprendizaje, generación de conocimiento y diálogo organizacional dentro de UNODC³⁵.

³⁵ Disponible en:
https://www.unodc.org/documents/evaluation/Evaluation_Handbook_new/UNODC_Evaluation_Handbook.pdf

Conclusión

Este Manual pretende servir como un recurso de referencia para ayudarlo a diseñar y gestionar proyectos / programas efectivos que sean coherentes con el enfoque de RBM de UNODC y, como tal, se alineen con las prioridades estratégicas de UNODC y de las Naciones Unidas, y contribuyan eficazmente al avance de los ODS.

Al completar este Manual, usted ha aprendido:

- ✓ qué es RBM, su importancia para el sistema de las Naciones Unidas y cómo es un enfoque de gestión crítica dentro de la Agenda 2030;
- ✓ cómo UNODC incorpora el enfoque de la gestión basada en los resultados en sus proyectos / programas;
- ✓ cómo utilizar enfoques sistemáticos para desarrollar un proyecto / programa (situación y / o análisis de los interesados y árbol de problemas) y priorizar sus acciones de manera que garantice que su proyecto / programa sea coherente con las prioridades estratégicas de UNODC, los ODS, y agrega valor al contexto donde opera;
- ✓ cómo emplear un proceso participativo de Teoría del Cambio para descomprimir el modelo lógico de su proyecto / programa, cómo articularlo en un Marco de Resultados claro que vincule insumos, actividades, productos, resultados y objetivos, y que sea consciente de los riesgos y supuestos subyacentes;
- ✓ cómo formular declaraciones de resultados que reflejen el "cambio" en todos los niveles;
- ✓ cómo modelar su TOC / Marco de Resultados en un marco lógico, incluido el diseño de indicadores apropiados para cada resultado y la determinación de los métodos correspondientes de verificación, líneas de base, objetivos, riesgos y suposiciones;
- ✓ Cómo desarrollar su marco lógico e implementar un marco de monitoreo del proyecto / programa que tenga en cuenta las necesidades de información de los interesados clave, la idoneidad de las herramientas de recopilación de datos, los procesos de gestión de la información, las medidas de control de calidad de datos y los costos;
- ✓ La importancia de usar datos de monitoreo para proporcionar retroalimentación oportuna, cuando se solicite, a los responsables de la toma de decisiones, permitiendo evaluaciones del proyecto / programa y, en última instancia, ajustes a los enfoques de estrategia e implementación cuando sea necesario;
- ✓ la función crítica del aprendizaje dentro del enfoque de la gestión basada en los resultados y cómo identificar y utilizar las lecciones aprendidas para mejorar la eficacia de su proyecto / programa;

- ✓ Comprender los principios básicos, el proceso de evaluación, y la forma en que juega un papel clave en el apoyo al aprendizaje y la responsabilidad dentro del enfoque de RBM;
- ✓ cómo redactar informes concisos orientados a resultados que muestran los logros, pero también arrojan luz sobre ineficiencias y lecciones aprendidas, demostrando cómo se utilizan / se utilizaron para mejorar la efectividad de su proyecto / programa;

Con el fin de facilitar la aplicación del contenido y las nuevas habilidades aprendidas, el Anexo E proporciona una guía práctica paso a paso sobre RBM, que puede utilizar para dirigir su trabajo a medida que desarrolla, implementa, supervisa y evalúa su proyecto / programa.

Por último, recordemos por qué todo esto es importante: si se logran los ODS, los resultados de mayor nivel de valor conjunto y agregado, requieren los esfuerzos concertados y sinérgicos de varios proyectos, programas, intervenciones y actores, ¡entonces todos debemos hacer nuestra parte! Asegurar que su proyecto / programa esté bien fundamentado en los principios y estándares de buenas prácticas de la Gestión Basada en Resultados es un paso fundamental para apoyar a UNODC y al sistema de las Naciones Unidas haciendo una contribución significativa a la Agenda 2030.

Referencias

Global Affairs Canada, *Results-Based Management for International Assistance Programming at Global Affairs Canada: A How to Guide*. 2ª edición, 2016.

Kirkpatrick, J. and Kirkpatrick, W. *Four Levels of Training Evaluation*, 2016.

Project Management Institute, *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 2008.

Schiavo-Campo, Salvatore, 1999, *Performance in the Public Sector*, Asian Journal of Political Science 7 (2): 75-87.

Taplin, D., and Clark, H. *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*, ActKnowledge, New York, 2012.

The World Bank, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, 2004.

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo: *Results-Based Management Handbook, Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level*, 2011.

Unidad de Inspección Conjunta de las Naciones Unidas, *Analysis of Stage of Development and Outcomes Achieved, Managing for Achieving Results*, Technical Report, JIU/REP/2017/XX.

Unidad de Inspección Conjunta de las Naciones Unidas: *Results-based Management in the United Nations System*, Executive Report. JIU/REP/201X/XX

Unidad de Inspección Conjunta de las Naciones Unidas: *Review of Management and Administration in the United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)*, JIU/REP/2010/10.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, *Manual de Evaluación: Guía para el diseño, realización y uso de evaluaciones independientes en UNODC*, 2017,

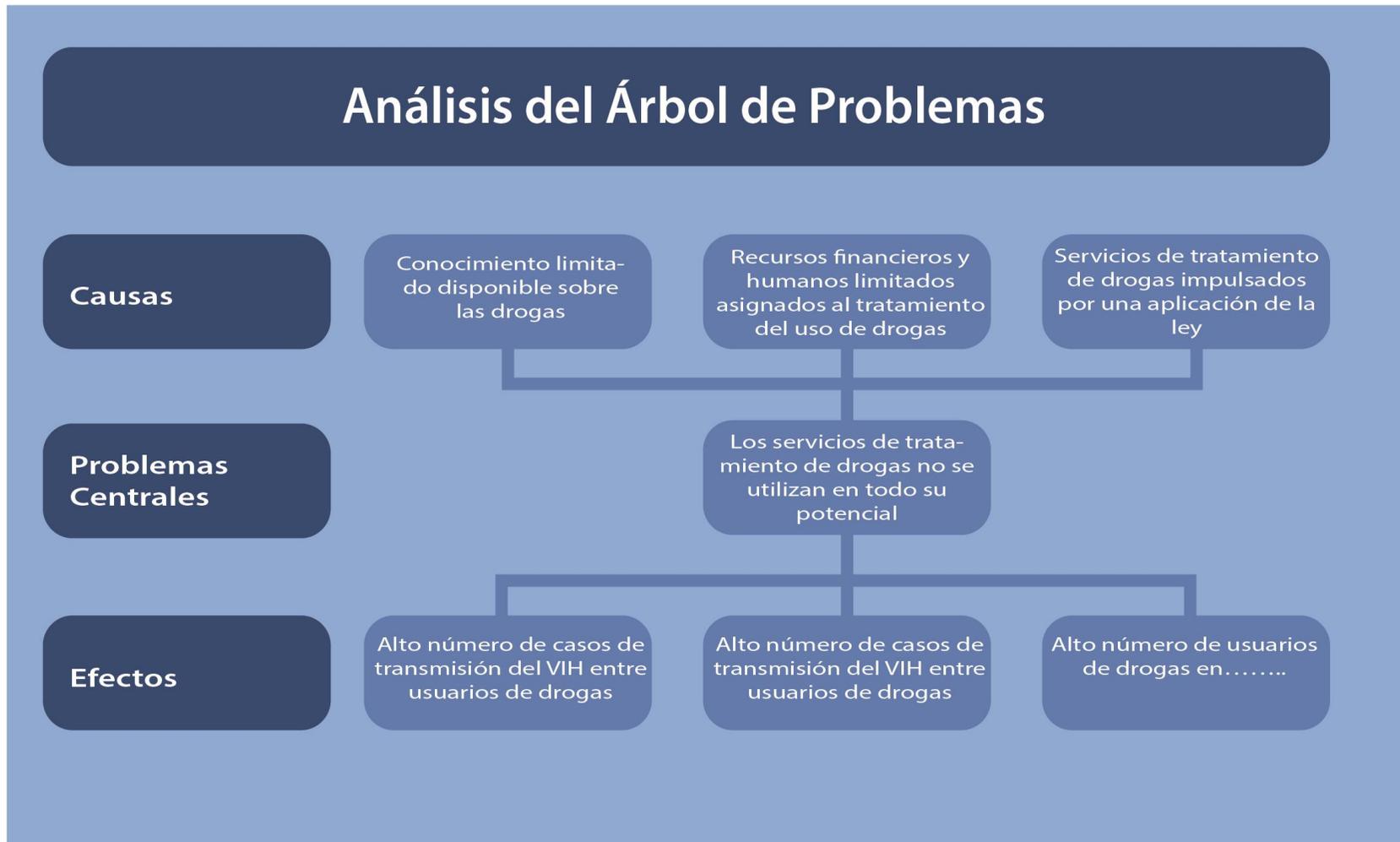
United Nations University, *Results-based Management UNU-INWEH's Working Manual*, 2ª edición, 2014.

Anexos

ANEXO A: Objetivos de Desarrollo Sostenible en Relación con el Mandato de UNODC

Los ODS





ANEXO C: Plantilla del Plan de Monitoreo

	Actividades	Seguimiento de actividades por trimestre / año												Presupuesto	Responsabilidad:	Logros / Acciones
		2012				2013				2014						
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Resultados 1																
Producto 1.1																
Producto 1.2																
Resultados 2																
Producto 2.1																
Producto 2.2																
Producto 2.3																
Resultados 3																
Producto 3.1																
Producto 3.2																

ANEXO D: Plantilla Guiada del Marco Lógico de UNODC

(Guía del Marco Lógico de UNODC)			
Título del Proyecto: Título claro que capta la esencia de lo que el programa del proyecto pretende lograr	Sub-programa en el Marco Estratégico: Enumere uno o más sub-programas SF de UNODC que cubrirá el programa del proyecto	País, Región: Elabore una lista de los países y / o regiones que cubrirá el programa del proyecto	Número / Código del Proyecto: Número de código del proyecto proporcionado por el Secretario de la República Popular China
		Fecha: _____ Día mes año	Duración: La duración exacta en meses
Logro Esperado ^) en el Marco Estratégico: Enumere el logro exacto según SF			
Relación con el País. Programas Temáticos Regionales: Enumere los programas temáticos regionales del país con el que se relaciona el muro del programa del proyecto			
Contribución para alcanzar los ODS: enumere todos los indicadores que aborda el proyecto			
	Indicadores	Medios de Verificación	Riesgos
Objetivo del Proyecto: Un resultado final específico deseado o que se espera que ocurra como consecuencia, al menos en parte, de una intervención o actividad. Es el objetivo de orden superior lo que asegurará la creación de capacidad nacional a la cual pretende contribuir una intervención de desarrollo. ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzar el programa del proyecto?	- Los indicadores de rendimiento son un medio cualitativo o cuantitativo de medir el objetivo con la intención de calcular el rendimiento de un programa o inversión. ¿Qué indicador se utilizará para medir el éxito del objetivo? <u>Línea de base</u> (cuál es el estado actual con respecto al cual se medirá el progreso * ?) Objetivo: (¿Qué se debe lograr?)	¿Cómo se verificará el indicador *?	Enumere los riesgos que podrían impedir el logro del objetivo del programa del proyecto
Resultados 1: Los resultados representan cambios en el comportamiento de la audiencia objetivo o institucional que utilizan los productos del proyecto, y, si no se pueden monitorear, los cambios en la capacidad para afectar las mejoras que se producen entre la finalización de los productos y el logro de los objetivos. ¿Qué resultados conducirán a la obtención del objetivo?	- Los indicadores de desempeño son un medio cualitativo o cuantitativo de medir el resultado con la intención de calcular el rendimiento de un programa o inversión. ¿Qué indicador se usará para medir el éxito del resultado? <u>Línea de base</u> (¿cuál es el estado actual con respecto al cual se medirá el progreso?) Objetivo: (¿qué se debe lograr*?)	¿Cómo se verificará el indicador?	Enumere los riesgos que podrían impedir el logro del resultado del programa del proyecto
Producto 1.1: Los productos son cambios en las destrezas o habilidades y capacidades de individuos o instituciones, o la disponibilidad de nuevos productos y servicios que resultan de la realización de actividades dentro de una intervención de desarrollo bajo el control de la organización. Estos se logran con los recursos proporcionados y dentro de lo especificado. Enumere el producto que conducirá a lograr el resultado. ¿Qué producto conducirá a la consecución del resultado?	- Los indicadores de desempeño son un medio cualitativo o cuantitativo de medir el producto con la intención de calcular el rendimiento de un programa o inversión. ¿Qué indicador se usará para medir el éxito del producto? <u>Línea de base</u> (¿cuál es el estado actual con respecto al cual se medirá el progreso?) Objetivo: (¿qué se debe lograr*?)	¿Cómo se verificará el indicador?	Enumere los riesgos que podrían impedir el logro de los productos del programa del proyecto
	Actividades relacionadas con el producto 1.1 1.1.1 Acciones tomadas o trabajos desarrollados a través de los cuales se movilizan insumos, como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos, para producir productos específicos. Enumerar qué actividades se llevarán a cabo para lograr el producto 1.1.2		

PLANIFICACIÓN	
Paso 1	Situación de Conducta y / o Análisis de las Partes Interesadas
Paso 2	<p>Aplique el Árbol de Problemas para aguzar su "visión":</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorice el enfoque de proyecto / programa en relación con el mandato y el Marco Estratégico de UNODC, y la posible contribución a los ODS pertinentes; seleccione los dominios específicos donde sus intervenciones pueden lograr el impacto más significativo
Paso 3	<p>Desarrolle el Marco de la Teoría del Cambio / Resultados de su proyecto / programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formule el marco de resultados (insumos, actividades, productos, resultados, objetivos) usando el lenguaje del "cambio" ✓ Identifique riesgos y suposiciones ✓ Determine el umbral de responsabilidad de su proyecto / programa en relación con sus resultados

Paso 4	<p>Modele su Marco de Teoría de Cambio / Resultados en un marco lógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilice la plantilla estándar de UNODC, indique claramente los vínculos con las Prioridades Estratégicas de la Oficina y los ODS ✓ Identifique los indicadores más apropiados para medir cada uno de los resultados de su proyecto / programa, use la lista de verificación propuesta para seleccionar sus indicadores y asegúrese que estos sean "SMART" ✓ Determine el método de verificación más apropiado para cada indicador; sea particularmente consciente de los costos ✓ Establezca líneas de base ✓ Establezca objetivos ✓ Si no se pueden determinar las líneas de base y los objetivos debido a la falta de disponibilidad de datos, asegúrese de tener un plan claro para recopilar la información necesaria a su debido tiempo.
MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE	
Paso 5	<p>Desarrolle el marco de monitoreo de desempeño y el sistema de monitoreo de su proyecto / programa (herramientas de recolección de datos, procesos de gestión de información, bases de datos, etc.)</p>
Paso 6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegúrese de que existan procesos claros de ciclo de retroalimentación para usar los datos de monitoreo y así tomar decisiones sobre su proyecto / programa y corregir el curso de la implementación cuando sea necesario ✓ Lleve a cabo evaluaciones periódicas de desempeño
Paso 7	<p>Identifique documentos y use las lecciones aprendidas como una forma de compartir y usar el conocimiento derivado de una experiencia para mejorar su proyecto / programa y / o informar las acciones futuras.</p>
Paso 8	<p>Planifique evaluaciones que cumplan con el principio de UNODC y estándares de alta calidad (consulte: Manual de Evaluación: Orientación para el diseño, realización y uso de evaluaciones independientes en UNODC)</p>
INFORMAR	
Paso 9	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenga en cuenta los donantes y los ciclos de presentación de informes de UNODC ✓ Asegúrese de que sus informes sean concisos, transmita claramente la contribución del proyecto / programa para alcanzar los resultados y objetivos planificados y arroje luz sobre las lecciones aprendidas y cómo se están utilizando para mejorar la acción.